ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา กับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วิทยานิพนธ์

ของ

ทัศน์พงษ์ บางทราย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา กับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

วิทยานิพนธ์

ของ

ทัศน์พงษ์ บางทราย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' PROACTIVE MANAGEMENT AND THE DEVELOPMENT OF A QUALITY CULTURE IN SCHOOLS UNDER SAKON NAKHON PRIMARY EDUCATIONAL SERVICEAREA OFFICE 2

BY

TASPONG BANGSAI

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

The Master of Education Degree in Educational Administration

at Sakon Nakhon Rajabhat University

May 2026

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University

ใบรับรองวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ ทัศน์พงษ์ บางทราย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบ.....	
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)	(ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ) กรรมการสอบและประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
..... กรรมการสอบแต่งตั้งเพิ่มเติม	..... กรรมการสอบและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์)	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี)
..... กรรมการสอบผู้ทรงคุณวุฒิ	
(ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ)	

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)

ประธานหลักสูตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 26 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาแนะนำ เสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ดร.ภานุมาส ธรรมถาวรสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหวาย ดร.วิจิตรา สำแดงไชย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกดินแดง และนางวงเดือน คุณวงค์ คุณครูโรงเรียนหนองหลวงวิทยานุกูล ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือ ในการวิจัย ตลอดจนให้คำแนะนำและข้อคิดที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยจนได้เครื่องมือวิจัยที่มีคุณภาพ

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ที่สนับสนุน ทุนการศึกษาและขอบคุณนักศึกษาปริญญาโท รุ่น 25/3 ที่ช่วยเหลือให้คำปรึกษา เป็นกำลังใจ ที่ทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา มารดาของผู้วิจัย และบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตนและบรรลุผลสำเร็จในปัจจุบัน

ทัศน์พงษ์ บางทราย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ชื่อเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ผู้วิจัย ทัศน์พงษ์ บางทราย

กรรมการที่ปรึกษา ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี

ปริญญา ค.ม. (การบริหารการศึกษา)

สถาบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปีที่พิมพ์ 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา เปรียบเทียบ หาความสัมพันธ์และหาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 362 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 99 คน และครูผู้สอน จำนวน 263 คน จากโรงเรียน 99 โรงเรียน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครซี่และมอร์แกน และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.730 – 0.916 และความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.980 และแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.708 – 0.965 และความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.991 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ทดสอบค่าที (t – test) ชนิด Independent Samples และ F – test ชนิดความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน และแนวทางการพัฒนา ใช้การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแล้วทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับมาก

3. การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหาร จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

6. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา โดยมีความสัมพันธ์กันสูง จำนวน 5 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ให้ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ชุมชน และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 2) ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการแต่งกาย กิริยาท่าทาง การสื่อสาร และการควบคุมอารมณ์อย่างเหมาะสม 3) ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรส่งเสริมการคิดนอกกรอบ ให้ครูกล้าคิดริเริ่ม กล้าทดลองสิ่งใหม่ และเปลี่ยนความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ 4) ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลเป็นฐานและคิดเชิงระบบ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและสัญญาณเตือนล่วงหน้าอย่างรอบด้าน เพื่อค้นหารากเหง้าที่แท้จริงของปัญหาก่อนการตัดสินใจ 5) ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรสื่อสารนโยบายชัดเจนเชิงบวก ถ่ายทอดเป้าหมายองค์กรด้วยถ้อยคำที่กระชับและเข้าใจง่าย

คำสำคัญ: การบริหารจัดการเชิงรุก วัฒนธรรมคุณภาพ

TITLE The Relationship between School Administrators' Proactive Management and the Development of a Quality Culture in Schools under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 2

AUTHOR Taspong Bangsai

ADVISORS Dr. Penphaka Panjana

Asst. Prof. Dr. Pattaradron Junwandee

DEGREE M.Ed. (Educational Administration)

INSTITUTION Sakon Nakhon Rajabhat University

YEAR 2026

ABSTRACT

This research aimed to investigate, compare, examine the relationship, and propose guidelines for developing school administrators' proactive management and quality culture in schools under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 2. The sample consisted of 362 participants, including 99 school administrators and 263 teachers from 99 schools under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 2, in the 2025 academic year. The sample size was determined based on Krejcie and Morgan's table, and multi – stage random sampling was employed. The instruments for data collection were questionnaires assessing school administrators' proactive management and quality culture creation in schools, with discrimination indices ranging from 0.730 to 0.916 and from 0.708 to 0.965, respectively, with the reliability coefficient of 0.980 and 0.991. Statistics employed for data analysis comprised percentage, mean, standard deviation, Independent Samples t – test, One – Way ANOVA, and Pearson's product – moment correlation coefficient. The proposed guidelines were obtained through interviews with experts and analyzed using content analysis.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

The findings revealed that

1. Overall, the school administrators' proactive management was at a high level.

2. Overall, the quality culture in schools was at a high level.

3. The overall school administrators' proactive management differed significantly at the 0.01 level by positions but significant differences by school sizes at the 0.05 level.

4. Overall, a quality culture in schools, differences were found by positions at the 0.01 level but by school sizes at the 0.05 level.

5. Overall, school administrators' proactive management and a quality culture in schools were positively correlated at a very high level at the 0.01 level of significance.

6. The proposed guidelines for developing school administrators' proactive management positively correlated with quality culture in schools at a high level and included five aspects: 1) Vision and Strategic Planning: Administrators should establish clear visions and goals that are consistent with the context of the school, community, and future changes. 2) Personality and Proactive Work Performance: Administrators should serve as good role models in terms of attire, manners, communication, and appropriate emotional control. 3) Creative Innovation: Administrators should encourage out – of – the – box thinking, enabling teachers to initiate new ideas, experiment with innovations, and transform mistakes into learning opportunities. 4) Analytical Thinking and Problem Management: Administrators are expect to employ a data – based and systems – thinking approach, involving comprehensive analysis of information and early warning indicators to determine underlying causes prior to decision – making. 5) Effective Communication: Administrators should communicate policies positively and clearly, and convey organizational goals using concise and easily understandable language.

Keywords: Proactive Management Quality Culture

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	คำถามของการวิจัย	6
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	7
	สมมติฐานของการวิจัย	8
	ความสำคัญของการวิจัย	8
	ขอบเขตของการวิจัย	9
	กรอบแนวคิดของการวิจัย	12
	นิยามศัพท์เฉพาะ	14
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
	การบริหารจัดการเชิงรุก	22
	ความหมายการบริหารจัดการเชิงรุก	22
	ความสำคัญการบริหารจัดการเชิงรุก	25
	แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการและการบริหารจัดการเชิงรุก	26
	องค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงรุก	34
	การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ	107
	ความหมายของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ	107
	ความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ	110
	แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ	114
	องค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ	117
	บริบทของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2	190
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	202
	งานวิจัยในประเทศ	202
	งานวิจัยต่างประเทศ	209

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย	217
	ตอนที่ 1 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2	218
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	218
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	227
	การสร้างเครื่องมือในการวิจัย	229
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	233
	การวิเคราะห์ข้อมูล	233
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย	235
	ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนา ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2	236
	ผู้ทรงคุณวุฒิ	237
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	238
	การวิเคราะห์ข้อมูล	239
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	241
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	241
	ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	242
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	244

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

ตอนที่ 1 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุก
ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 244
ตอนที่ 2 แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหาร
สถานศึกษากับกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 282

5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 315
ความมุ่งหมายของการวิจัย 315
สมมติฐานของการวิจัย 316
วิธีดำเนินการวิจัย 316
สรุปผลการวิจัย 320
อภิปรายผลการวิจัย 325
ข้อเสนอแนะ 337

บรรณานุกรม 339

ภาคผนวก 361
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ..... 363
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย 369
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 397
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ 429
ภาคผนวก จ ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 449
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ 457

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

ภาคผนวก ช แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและสรุปผลการสัมภาษณ์เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนา 471
ภาคผนวก ซ ภาพประกอบการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางพัฒนา 515

ประวัติย่อของผู้วิจัย 523

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง

ตาราง **หน้า**

1 การวิเคราะห์ตัวแปรการศึกษาการบริหารจัดการเชิงรุก 38
2 การกำหนดชื่อตัวแปรการบริหารจัดการเชิงรุก ที่ได้จากการสังเคราะห์ 45
3 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของวิสัยทัศน์และการวางแผน เชิงกลยุทธ์ 57
4 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการมีบุคลิกภาพและการ ทำงานเชิงรุก 69
5 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 3 การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ 77
6 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 4 การคิดเชิงวิเคราะห์และการจัดการปัญหา 92
7 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 5 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 104
8 การวิเคราะห์องค์ประกอบการศึกษาการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ 122
9 การกำหนดชื่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ที่ได้จากการสังเคราะห์ 126
10 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ 135
11 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ 143
12 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 3 การสร้างทีมงาน 153
13 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 4 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 164
14 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 174
15 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 6 การประเมินและพัฒนาคุณภาพ 187

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

16 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2 218
17 จำนวนประชากรตามขนาดโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 219
18 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 61 โรงเรียน 221
19 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 35 โรงเรียน 224
20 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 3 โรงเรียน 227
21 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ การดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน 244
22 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม 245
23 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์และการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ 246
24 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีบุคลิกภาพและ การทำงานเชิงรุก 247
25 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างนวัตกรรม เชิงสร้างสรรค์ 249
26 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดวิเคราะห์ และการจัดการปัญหา 250
27 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ 251
28 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา โดยรวม 253
29 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำในการจัดการ คุณภาพ 254
30 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านคุณภาพ 255

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
31	การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการสร้างทีมงาน	257
32	การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	258
33	การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	259
34	การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการประเมินและพัฒนาคุณภาพ	261
35	การเปรียบเทียบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน	263
36	การเปรียบเทียบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน	264
37	การเปรียบเทียบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยใช้วิธีการ LSD	265
38	การเปรียบเทียบความแตกต่างของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน	267
39	การเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน	268
40	การเปรียบเทียบการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยใช้วิธีการ LSD	269
41	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาจากตัวแปรทั้งหมด	272
42	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาโดยรวม	274

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

43 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ (Y_1) 275

44 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ (Y_2) 276

45 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการสร้างทีมงาน (Y_3) 277

46 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Y_4) 278

47 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Y_5) 279

48 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการประเมินและพัฒนาคุณภาพ (Y_6) 280

49 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา 281

50 การสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1) 287

51 การสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2) 293

52 การสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3) 300

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

53 การสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4) 306
54 การสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5) 312
55 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของ
แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา 451
56 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของ
แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา 453

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 กรอบแนวคิดของการวิจัย 13
2 แบบจำลองการสื่อสารของอริสโตเติล (The Aristotlelion Model) 98
3 แบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โล (The Berlo Model or SMCR Model) 99
4 แบบจำลองการสื่อสารของลาสเวลล์ 100
5 แบบจำลองการสื่อสารของแชนนันและวีเวอร์ 101
6 แบบจำลองวงกลมการสื่อสารของแชรมม์และออสกู้ด 102
7 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 517
8 สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 517
9 สัมภาษณ์ นางศรีสุดา ทิพสิงห์ รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 518
10 สัมภาษณ์ นางวรวรรณ วัชรเสถียร ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 518
11 สัมภาษณ์ นางนภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลสว่างแดนดิน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 519
12 สัมภาษณ์ นางมะลิวัลย์ เขื่อนศิริ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนาว์มิตรภาพที่ 126 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 519
13 สัมภาษณ์ นายศักดิ์สิทธิ์ เดชราช ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองหลวงวิทยานุกูล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 520

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ **หน้า**

14 สัมภาษณ์ นางวิรัญกานต์ อินทะวงค์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโคกดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 520

15 สัมภาษณ์ นางลักษณ์ขณา บัวโฮง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองหลวงวิทยานุกูล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 521

16 สัมภาษณ์ นางมัทนา แสงส่อง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านคำไชยวาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 521

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการบริหารการศึกษาทั้งหมด เพราะเป็นระดับที่จะนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 กำหนดความมุ่งหมายและหลักการไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยในเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐนั้น การจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักความมีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยัง คณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และมาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา ทั้งนี้ เพื่อบริหารและจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความมุ่งหมายและหลักการดังกล่าว (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564, หน้า 1)

สำหรับการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน กระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบายสำคัญ คือ 1) การปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาให้ยึดตามผลการประเมินสถานศึกษา 2) การปรับปรุงการทำงานภายในสถานศึกษาโดยเน้นให้ครูมีเวลาได้อยู่ร่วมกับผู้เรียนอย่างเพียงพอ 3) การสร้างความไว้วางใจอย่างเข้มแข็งระหว่างสถานศึกษากับพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน ทั้งหมดนี้ คือกุญแจสำคัญสำหรับการปรับปรุงบริบทแวดล้อมองค์รวมของสถานศึกษาและการยกระดับมาตรฐานการศึกษา ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงส่งเสริมนโยบายการสนับสนุนการบริหารสถานศึกษา โดยให้สถานศึกษา

มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีการประเมินสถานศึกษา และลดงานเอกสารลง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564,หน้า 35)

การเปลี่ยนแปลงและพัฒนารูปแบบการบริหารการจัดการขององค์กรให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินชีวิต โดยสถานศึกษาระดับประถมศึกษาซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ปลูกฝังค่านิยมและคุณลักษณะที่ดีงามให้กับผู้เรียนตั้งแต่เริ่มต้น รวมถึงมุ่งให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาตามช่วงวัยอย่างเหมาะสม โดยที่ครูมีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังให้ความรู้และใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด แต่จากภาระงานในปัจจุบันทำให้ครูต้องรับผิดชอบในหน้าที่ส่วนอื่นเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากการสอน ส่งผลให้ผู้เรียนไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่เท่าที่ควร ในขณะที่ปัจจุบันสถานศึกษาได้มีการแข่งขันที่สูงขึ้นในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านวิชาการ ด้านจำนวนผู้เรียน ด้านงบประมาณ ด้านบุคคลอัตรากำลังของครู เป็นต้น ซึ่งการแข่งขันเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการบริหารจัดการเชิงรุก ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนและขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมและบริบทขององค์กร โดยผู้บริหารควรมีลักษณะและคุณสมบัติในการทำงานเชิงรุก (นปภา สกุลพิทักษ์, 2565, หน้า 945)

การบริหารจัดการเชิงรุกเป็นแนวคิดที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมองการณ์ไกล และการวางแผนล่วงหน้า ดังที่ พรพิมล บัวระภา (2567, หน้า 7) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงรุก เป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นการวางแผนและดำเนินการ เพื่อป้องกันปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยแก้ไข การบริหารงานเชิงรุกมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคตและมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวเพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย การบริหารเชิงรุกยังเน้นการสร้างสรรค์และริเริ่ม พร้อมกบความกล้าเสี่ยงและมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และความพึงพอใจ การทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้และพัฒนาเป็นสิ่งที่แนะนำในกระบวนการบริหารงานเชิงรุกเพื่อสร้างความสำเร็จและความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและยังยืนในองค์กร สอดคล้องกับ วิไลรัตน์ จันธิมา (2561, หน้า 18) อธิบายว่าการบริหารเชิงรุกเป็นกระบวนการบริหารที่ผู้บริหารต้องสามารถคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต วิเคราะห์แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น และเตรียมมาตรการรองรับอย่างรอบคอบ

การบริหารเชิงรุกจึงเป็นมากกว่าการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า หากแต่เป็นแนวคิดที่ทำให้องค์กรสามารถก้าวนำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง และสะใบทิพย์ ขาววิเศษ (2566, หน้า 16) เสริมว่า การบริหารจัดการเชิงรุก เป็นการผสมผสานแนวความคิดการทำงานเชิงรุกกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ผ่านกรอบความคิดของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายมากกว่า ปัญหาอุปสรรค ทำให้สามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้และเลือกทางออกเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อพิจารณาในบริบทสถานศึกษา แนวคิดการบริหารเชิงรุกยิ่งมีความสำคัญ เพราะสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีความซับซ้อน ต้องบริหารทั้งทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางวิชาการ งบประมาณ และความคาดหวังจากชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะเชิงรุกจึงต้องสามารถวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม พัฒนาศักยภาพครู และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน นอกจากนี้ การบริหารเชิงรุกยังช่วยให้สถานศึกษาพร้อมรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การขาดแคลนทรัพยากร และความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

วัฒนธรรมคุณภาพเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระบบประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดความยั่งยืน วัฒนธรรมคุณภาพจะเกิดขึ้นได้ย่อมหมายถึงการที่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีปฏิบัติที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างบรรยากาศในการดำเนินงานของโรงเรียนให้สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพได้ตามอัตลักษณ์ที่กำหนดการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นนั้นจะต้องอาศัยรูปแบบที่รับรู้ เข้าใจ และเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมแรงร่วมใจกันในการดำเนินงานให้บรรลุตามค่านิยมร่วมของโรงเรียนวัฒนธรรมคุณภาพในโรงเรียนเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือการดำเนินชีวิตของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ไม่ว่าจะรับผิดชอบหรือปฏิบัติงานใดก็ตาม ทุกคนก็จะคำนึงถึงหรือต้องการทำให้ได้ผลงานที่ดีเสมอ (ดาวรุ่งวรรณ ทวิลการ, 2561, หน้า ข)

การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ในระดับประถมศึกษานับเป็นแนวทาง ที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ดี เนื่องจากวัฒนธรรมคุณภาพเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง หากบุคลากรมีการยอมรับวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานเสมือนว่าคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของงาน โดยมีความตระหนักอยู่เสมอว่า คุณภาพเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคลากรที่ปฏิบัติงาน และมีการปรับเปลี่ยนจากลักษณะการ ปฏิบัติงาน ตามคำสั่ง ตามการควบคุม

การติดตาม และการดูแลอย่างใกล้ชิดให้กลายเป็นการดูแลรับผิดชอบในผลงานของตนเอง (จิราวรรณ มลาไวย์ และคณะ 2563, หน้า 65) นอกจากนี้ Simachockdee (1998, p. 182 อ้างถึงใน ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี, 2564, หน้า 3) ได้ล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาจึงนับเป็นแนวทางที่นำไปสู่คุณภาพการศึกษาที่ดี เนื่องจากวัฒนธรรมคุณภาพเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้น อย่างต่อเนื่องหากบุคลากรมีการยอมรับวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานเสมือนว่าคุณภาพ เป็นส่วนหนึ่งของงานโดยมีความตระหนักอยู่เสมอว่าคุณภาพเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคลากรที่ปฏิบัติงาน และมีการปรับเปลี่ยนจากลักษณะการปฏิบัติงาน ตามคำสั่งตามการควบคุม การติดตาม และการดูแลอย่างใกล้ชิด ให้กลายเป็นการดูแลรับผิดชอบในผลงานตนเอง ซึ่ง สิงหวัฒน์ สารถ้อย (2564, หน้า 2) กล่าวว่า เป้าหมายของยุทธวิธีคุณภาพ คือ การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา โดยผู้บริหารในสถานศึกษาต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความมุ่งมั่น แรงจูงใจ และความร่วมมือในภารกิจ ด้วยการปลูกฝังสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดกับบุคลากร ภายในสถานศึกษาและสืบทอดเป็นวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายต่อไป

การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นระบบและมุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กรเชิงรุก โดยการบริหารจัดการเชิงรุกนับเป็นกลไกสำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทาง สร้างความร่วมมือ และหล่อหลอมพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความเข้มแข็งของวัฒนธรรมคุณภาพภายในองค์กร ชิดชนก เกตุวงศ์ (2565, หน้า 31) ได้กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษาจะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ วิธีการ และแนวทางในการบริหารจัดการที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ จนเกิดเป็นรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติงานเฉพาะของสถานศึกษา อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ แนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและสร้างกรอบพฤติกรรมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพสอดคล้องกับแนวคิดของ จิราภรณ์ จำเริญดี (2568, หน้า 45 – 46) ที่ระบุว่า วัฒนธรรมคุณภาพถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร เนื่องจากเป็นพื้นฐานของการขับเคลื่อนงานในทุกมิติ หากสถานศึกษาขาดวัฒนธรรมการทำงานที่มีคุณภาพ การพัฒนา

ย่อมประสบความยากลำบาก ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์และแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสม เพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม จนกลายเป็นแบบแผนการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรทั้งองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา นอกจากนี้ สมคิด สกุลสถาปัตย์ (2563, หน้า 281 – 283) ได้เสนอว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์การบริหารที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงรุก เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความรับผิดชอบร่วมกันต่อองค์กร แนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการเชิงรุกมิได้มุ่งเน้นเพียงผลสัมฤทธิ์ของงานเท่านั้น แต่ยังมุ่งสร้างค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานที่สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ในทำนองเดียวกัน สงกรานต์ จันทะปัสสา และคณะ (2568, หน้า 23 – 24) ได้อธิบายว่า การจัดการโรงเรียนเชิงรุกเป็นการบูรณาการแนวทางความเป็นผู้นำสมัยใหม่ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม การส่งเสริมความร่วมมือ การเสริมศักยภาพของครูและบุคลากร รวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารเป็นฐานสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การปรับตัว และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยสรุป จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร จะสามารถหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ ส่งผลให้สถานศึกษามีวัฒนธรรมคุณภาพที่เข้มแข็ง และสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

จากการศึกษาบริบทของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่าแม้จะมีการพยายามยกระดับคุณภาพการศึกษาตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังมีข้อท้าทายหลายประการ โดยเฉพาะเรื่องการรักษาความต่อเนื่องของระบบประกันคุณภาพภายใน และการสร้างค่านิยมด้านคุณภาพให้เป็นเนื้อเดียวกันกับการเรียนการสอนประจำวัน ปัญหาที่มักพบคือการทำงานเชิงรุกที่ยังไม่ครอบคลุมทุกมิติ บางสถานศึกษา

ยังติดอยู่ในกรอบการบริหารแบบตั้งรับ รอคอยคำสั่ง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะของพื้นที่ หรือการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของเด็กในจังหวัดสกลนคร

จากความสำคัญและปัญหาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ทั้งนี้จากผลการศึกษาครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางหนึ่งที่จะนำมาปรับปรุงพัฒนาหรือสนับสนุนการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นตลอดจนผู้มีหน้าที่รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ได้นำข้อมูลจากการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการศึกษาต่อไป

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อยู่ในระดับใด

2. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อยู่ในระดับใด

3. การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

4. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร

6. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 เป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

2. เพื่อศึกษาการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

3. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

4. เพื่อเปรียบเทียบการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

6. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้

1. การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน

2. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน

3. การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก

ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ผลการวิจัยจะทำให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อันจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ผลการวิจัยจะเป็นสารสนเทศที่ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 นำไปปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์

3. ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

1.1 การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา จากหลักการแนวคิดเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิจัย นักวิชาการดังนี้ วิไลรัตน์ จันธิมา (2561, หน้า 206); นปภา สกุลพิทักษ์ (2565, หน้า 945); สุเทพ เมยไธสง, บรรจง ลาวะลี, อดิศักดิ์ ทุมอนันต์, ฉัตรชัย ชมชารี และจิราภรณ์ ผันสว่าง (2565, หน้า 38); อรพร คนสนิท, เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต และปัญญา ธีระวิทยเลิศ (2565, หน้า 451); ซูฮัยรี บือง่าฉา และนัสรียะห์ อาบ (2567, หน้า 591); สงกรานต์ จันทะปัสสา, นิตยปภา จันทะปัสสา และสัญญา เคณาภูมิ (2568, หน้า 23 – 24); Crant (2000, อ้างถึงใน อรพร คนสนิท, เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต และปัญญา ธีระวิทยเลิศ, 2565, หน้า 450); Parker & Collins (2010, อ้างถึงใน อภิวัชร ฉายอรุณ, 2564, หน้า 14 – 17); Ministry of Justice (2020, อ้างถึงใน อรพร คนสนิท, เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต และปัญญา ธีระวิทยเลิศ, 2565, หน้า 450 – 451); Entraining (2021, Online); Trey Bongiovanni (2022, Online); Chris Mosunic (2023, Online); Maria (2025, Online) แล้วจึงสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1.1.1 วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1.1.2 การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก

1.1.3 การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์

1.1.4 การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา

1.1.5 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา และวิเคราะห์การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา จากหลักการ แนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิจัยนักวิชาการดังนี้ ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ (2561, หน้า 121); จิราวรรณ มลาไวย์,

ธันฐิตา พร้อมพันธุ์, ภูเบศร์ บาลชน และสุกัญญา ศรีแก้ว (2563, หน้า 67); สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล และฉลอง ชาตรูประชีวิน (2564, หน้า 123); ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี (2564, หน้า 9); มนูญ เหล่าปาสี และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2564, หน้า 158); ชมพูนุช บุญมาวงษา (2564, หน้า 25); สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล (2564, หน้า 40 – 41); ศิริพร คำภูษา, วันเพ็ญ นันทะศรี และวาโร เพ็งสวัสดิ์ (2565, หน้า 107); อภิสิทธิ์ โคสาดี (2565, หน้า 53); ธัญชนิต ชลประทาน และวัลลภา อารีรัตน์ (2567, หน้า 2090); กษมา กวยทอง และสุชาดา บุบผา (2567, หน้า 159); Gryna (2001, pp. 222 – 234 อ้างถึงใน สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล, 2564, หน้า 29 – 30); Mahmood et al. (2006, อ้างถึงใน อภิสิทธิ์ โคสาดี, 2565, หน้า 41 – 42) แล้วจึงสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ดังนี้

1.2.1 ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ

1.2.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

1.2.3 การสร้างทีมงาน

1.2.4 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

1.2.5 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

1.2.6 การประเมินและพัฒนาคุณภาพ

2. ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 2,402 คน จากทั้งหมด 255 โรงเรียนจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 247 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,155 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2, 2568, ออนไลน์)

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2568 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607 – 610 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) ได้กลุ่มตัวอย่าง 332 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 362 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 99 คน และครูผู้สอน 263 คน จาก 99 โรงเรียน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

โดยเลือกโรงเรียนทุกโรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม วิธีการสุ่มตัวอย่างในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ใช้วิธีการดังนี้

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

3.1.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

3.1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา

3.1.1.2 ครูผู้สอน

3.1.2 ขนาดของโรงเรียน

3.1.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก

3.1.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง

3.1.2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม

3.2.1 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2.1.1 วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์

3.2.1.2 การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก

3.2.1.3 การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์

3.2.1.4 การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา

3.2.1.5 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา

3.2.2.1 ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ

3.2.2.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

3.2.2.3 การสร้างทีมงาน

3.2.2.4 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

3.2.2.5 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

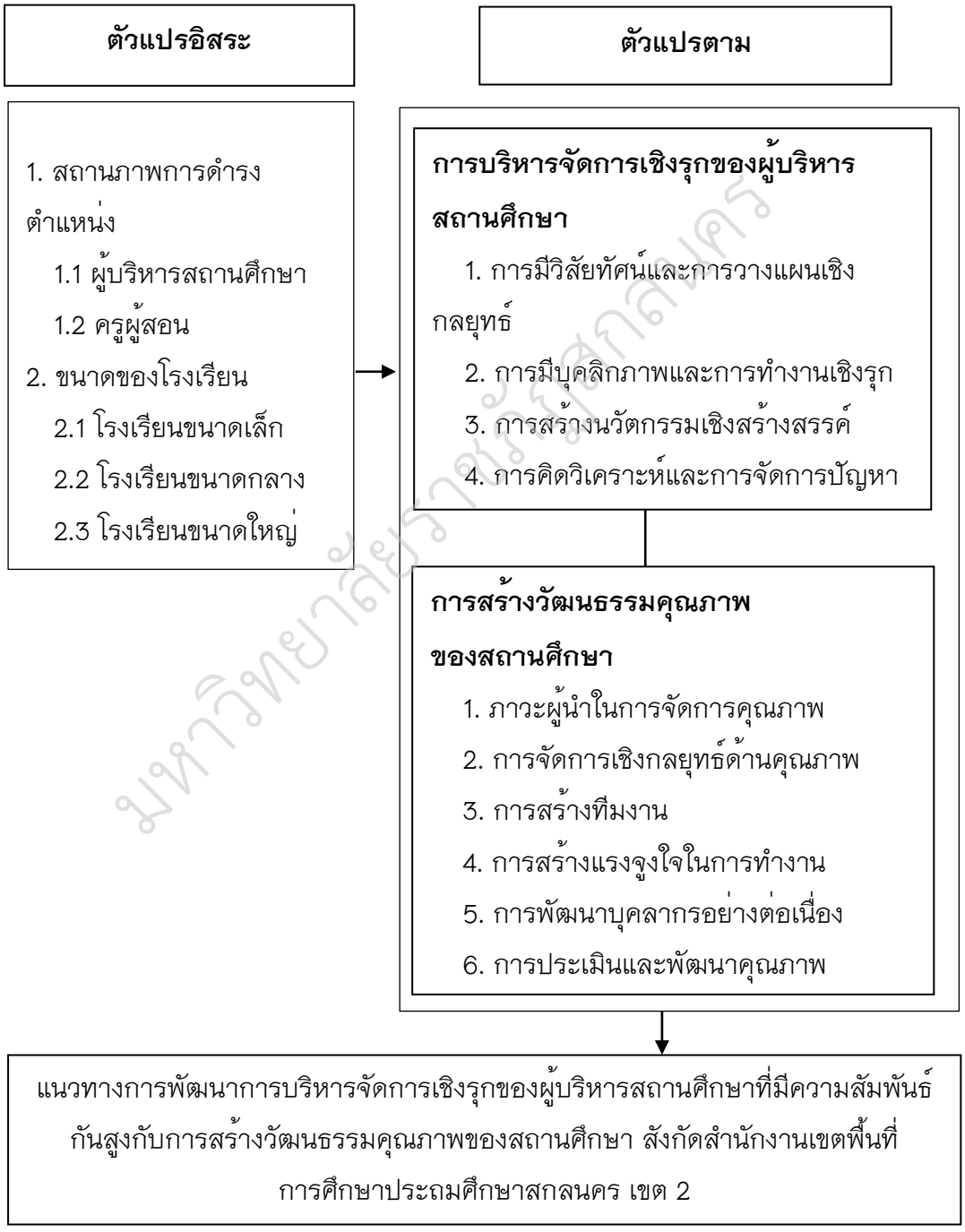
3.2.2.6 การประเมินและพัฒนาคุณภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ในด้านการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยของ วิไลรัตน์ จันธิมา (2561, หน้า 206); นปภา สกุลพิทักษ์ (2565, หน้า 945); สุเทพ เมยไธสง, บรรจง ลาวะลี, อดิศักดิ์ ทุมอนันต์, ฉัตรชัย ชมชารี และจิราภรณ์ ผันสว่าง (2565, หน้า 38); อรพร คนสนิท, เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต และปัญญา ธีระวิทยเลิศ (2565, หน้า 451); ซูฮัยรี บือง่าฉา และนัสรียะห์ อาบ (2567, หน้า 591); สงกรานต์ จันทะปัสสา, นิตยปภา จันทะปัสสาและ สัญญา เคณาภูมิ (2568, หน้า 23 – 24); Crant (2000, อ้างถึงใน อรพร คนสนิท, เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต และปัญญา ธีระวิทยเลิศ, 2565, หน้า 450); Parker & Collins (2010, อ้างถึงใน อภิวัชร ฉายอรุณ, 2564, หน้า 14 – 17); Ministry of Justice (2020, อ้างถึงใน อรพร คนสนิท, เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต และปัญญา ธีระวิทยเลิศ, 2565, หน้า 450 – 451); Entraining (2021, Online); Trey Bongiovanni (2022, Online); Chris Mosunic (2023, Online); Maria (2025, Online) ได้การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก 3) การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ 4) การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา 5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และในด้านการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยของ ดาวรุวรรณ ถวิลการ (2561, หน้า 121); จิราวรรณ มลาไวย์, ธันฐิตา พร้อมพันธุ์, ภูเบศร์ บาลชน และสุกัญญา ศรีแก้ว (2563, หน้า 67); สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล และฉลอง ชาตรูประชีวิน (2564, หน้า 123); ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี (2564, หน้า 9); มนูญ เหล่าปาสี และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2564, หน้า 158); ชมพูนุช บุญมาวงษา (2564, หน้า 25); สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล (2564, หน้า 40 – 41); ศิริพร คำภูษา, วันเพ็ญ นันทะศรี และวาโร เพ็งสวัสดิ์ (2565, หน้า 107); อภิสิทธิ์ โคสาดี (2565, หน้า 53); ธัญชนิต ชลประทาน และวัลลภา อารีรัตน์ (2567, หน้า 2090); กษมา กวยทอง และสุชาดา บุบผา (2567, หน้า 159); Gryna (2001, pp. 222 – 234 อ้างถึงใน สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล, หน้า 29 – 30); Mahmood et al. (2006 อ้างถึงใน อภิสิทธิ์ โคสาดี, 2565, หน้า 41 – 42) ได้การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ทั้งหมด 6 ด้าน

ซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ 3) การสร้างทีมงาน 4) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 5) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 6) การประเมินและพัฒนาคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย แสดงไว้ในภาพประกอบ 1 ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. การบริหารจัดการเชิงรุก หมายถึง กระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นการวางแผนล่วงหน้าและคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อป้องกันและลดปัญหาหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาศัยการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ ผู้บริหารเชิงรุกต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยงและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มุ่งเน้นเป้าหมายและผลลัพธ์มากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รวมทั้งส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งแนวทางดังกล่าวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การบริหารความเสี่ยง และการบรรลุความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ประกอบด้วย 5 ด้านดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดภาพอนาคตขององค์กรและออกแบบการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายระยะยาว โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินศักยภาพและโอกาส การกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับทรัพยากรและนโยบาย วิสัยทัศน์ทำหน้าที่เป็นทิศทางและเป้าหมาย ส่วนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้น ทั้งสองต้องดำเนินควบคู่กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรมีทิศทางชัดเจน ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ และบรรลุความสำเร็จอย่างมั่นคงในระยะยาว

1.2 การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก หมายถึง การแสดงออกที่สะท้อนความสามารถของบุคคลในการแสดงความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมอย่างมั่นคง ควบคู่กับแรงจูงใจภายในที่ส่งเสริมให้ริเริ่ม วางแผนล่วงหน้า ตัดสินใจอย่างมั่นใจ และขับเคลื่อนงานสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดรับการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ และปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ความน่าเชื่อถือ และโอกาสความสำเร็จในระยะยาว เนื่องจากบุคลิกภาพที่ดีเป็นฐานสำคัญของพฤติกรรมเชิงรุก ซึ่งเมื่อผสานกันจะนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบุคคลและองค์กร

1.3 การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการและพฤติกรรมเชิงประจักษ์ที่แสดงออกถึงการบูรณาการองค์ความรู้เฉพาะทางเข้ากับจินตนาการและทักษะการคิดนอกกรอบเพื่อริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ที่เน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง ควบคู่ไปกับการอาศัยทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจและแรงจูงใจในการแก้ปัญหา เพื่อมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในรูปแบบของนวัตกรรม การบริการหรือวิธีการทำงานใหม่ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่ม ให้แก่บุคคลและองค์กรได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถวัดและประเมินผลได้จากพฤติกรรมการแสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ การพัฒนาต้นแบบเพื่อการทดสอบ และการสร้างผลประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคต

1.4 การคิดเชิงวิเคราะห์และการจัดการปัญหา หมายถึง ความสามารถในการใช้เหตุผลอย่างเป็นระบบในการทำความเข้าใจและแยกแยะข้อมูล เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา สรุปข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง และนำผลการวิเคราะห์ไปออกแบบแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม ผ่านขั้นตอนการระบุปัญหา วิเคราะห์ปัจจัย เลือกวิธีการที่เหมาะสมและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทักษะดังกล่าวช่วยสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ลดความผิดพลาด ป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ และส่งเสริมการพัฒนาองค์กรอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

1.5 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความคิด หรือความรู้จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจ และความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานในองค์กร การสื่อสารดังกล่าวต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง และผู้รับสาร ควบคู่กับการเข้ารหัสและถอดรหัสสารอย่างถูกต้อง มีการตอบกลับเพื่อประเมินความเข้าใจ และลดสิ่งรบกวนที่อาจทำให้การสื่อสารคลาดเคลื่อน ทั้งนี้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพแสดงออกผ่านการใช้ทักษะการฟัง การพูด การเขียน และการใช้สัญลักษณ์อย่างเหมาะสม มีลักษณะเชิงบวก สร้างสรรค์ สามารถโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจและการมีส่วนร่วม โดยได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้าน

บุคคล สภาพแวดล้อมและการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งผลลัพธ์ของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความเป็นเอกภาพ และทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผลสูงสุด

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวัดการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาได้จากแบบสอบถามตามแนวคิดของลิเคอร์ทชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง กระบวนการและวิธีปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับในสถานศึกษาหรือองค์การ ที่ยึดถือพันธกิจ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมเป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยหล่อหลอมผ่านค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นหลัก วัฒนธรรมคุณภาพสะท้อนออกมาในรูปแบบการปฏิบัติงาน การดำเนินชีวิต และการทำงานร่วมกันอย่างมีส่วนร่วม มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อาศัยภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน จนเกิดเป็นแบบแผนที่ได้รับการยอมรับและสืบทอดภายในองค์การ ส่งผลให้องค์การสามารถขับเคลื่อนการพัฒนา บรรลุเป้าหมาย และสร้างผลลัพธ์เชิงคุณภาพได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพอย่างเป็นระบบ โดยใช้อิทธิพลเชิงบวก กระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดแนวทาง ควบคุมการดำเนินงาน และพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพที่ตรวจสอบได้และปรับปรุงได้โดยอาศัยหลักการบริหารคุณภาพ TQM และ PDCA ในการบริหารจัดการงาน ผู้นำต้องสร้างระบบการทำงาน สร้างทีมที่มีศักยภาพ และมุ่งเน้นความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควบคู่กับการลดความผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งนี้ จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพคนและการทำงาน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนให้กับสถานศึกษา

2.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบที่บูรณาการการพัฒนาคุณภาพเข้ากับการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มจากความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายที่มุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นหลัก จากนั้นถ่ายทอดสู่ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนพร้อมกำหนดปัจจัย

แห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการหลักอย่างเป็นระบบ รวมถึงการวัดผล ติดตามประเมินผล ทบทวน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ พัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การในระยะยาว และสร้างผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานและคุณภาพอย่างยั่งยืน

2.3 การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการจัดระบบการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีบทบาทเกี่ยวข้องให้ทำงานอย่างสอดประสานบนพื้นฐานของเป้าหมายร่วม ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบร่วมกัน โดยเน้นการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการประชุมหารืออย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาการทำงานให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทีมงานคุณภาพยังต้องอาศัยการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแก้ไขความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ การเรียนรู้และปรับปรุงต่อเนื่อง รวมทั้งการมีระบบรางวัลที่สนับสนุนผลงานของทีมโดยรวม ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยให้องค์การทำงานอย่างเป็นเอกภาพ เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ยกระดับผลการดำเนินงาน และสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2.4 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการใช้ปัจจัยกระตุ้นทั้งจากเนื้อหาของงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนบุคลากรให้เกิดพลังผลักดันภายในและความกระตือรือร้นในการใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มกำลัง โดยครอบคลุมถึงการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน การสร้างความพึงพอใจในงาน การเห็นคุณค่าในตนเอง และการได้รับการยอมรับผ่านระบบการสื่อสารที่เป็นกัลยาณมิตร ซึ่งความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจนี้ไม่เพียงแต่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพของผลงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ทัศนคติเชิงบวก และความผูกพันต่อองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งมั่น ทุ่มเท และมีความต่อเนื่องอย่างยั่งยืนภายใต้ความร่วมมือและความสมัครใจของบุคลากรทุกระดับ

2.5 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการบริหาร

เส้นทางอาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ลดช่องว่างระหว่างบุคคล และสร้างความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ทั้งนี้ การพัฒนาดังกล่าวครอบคลุมทั้งการเติบโตในระดับบุคคลที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศในวิชาชีพ และการพัฒนาในระดับองค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และองค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน โดยสามารถสังเกตหรือวัดผลได้จากพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ผลสัมฤทธิ์ของงานที่เพิ่มขึ้น และความสามารถในการแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน

2.6 การประเมินและพัฒนาคุณภาพ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเชิงระบบและต่อเนื่องที่มุ่งเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีวัตถุประสงค์ เพื่อพิจารณาคุณค่า ความเหมาะสม ความคุ้มค่า และความสอดคล้องของการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนด โดยครอบคลุมการประเมินด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบ และความยั่งยืนของแผนงานหรือโครงการ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจเชิงนโยบายการบริหารจัดการ และการเรียนรู้ขององค์กร ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพซึ่งเป็นกระบวนการปรับปรุงและยกระดับการดำเนินงานอย่างเป็นวงจรตามหลักการวางแผนการปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยระบบประกันคุณภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับเป็นกลไกในการขับเคลื่อน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวัดการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาได้จากแบบสอบถามตามแนวคิดของลิเคอร์ทชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

3. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง หมายถึง การดำรงตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทนอย่างเป็นทางการ ซึ่งกำหนดเป็น 2 กลุ่ม

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

3.2 ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่หลักด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

4. ขนาดโรงเรียน หมายถึง ลักษณะของโรงเรียนโดยจำแนกตามจำนวนนักเรียน โดยโรงเรียนที่สังกัด ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำแนกเป็น 3 ขนาด ดังนี้

4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 119 คน ลงมา

4.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 – 719 คน

4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 720 – 1679 คน

5. แนวทางการพัฒนา การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 หมายถึง วิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการโดยนำตัวแปรการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงขึ้นไป ($r = 0.71$ ขึ้นไป) หรือกรณีความสัมพันธ์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ผู้วิจัยจะนำการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา และการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ในด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมมาหาวิธีการพัฒนา โดยผู้วิจัยจะสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน ให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาด้านนั้น ๆ ให้สมบูรณ์ต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

1. การบริหารจัดการเชิงรุก
    1.1 ความหมายการบริหารจัดการเชิงรุก
    1.2 ความสำคัญการบริหารจัดการเชิงรุก
    1.3 แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการและการบริหารจัดการเชิงรุก
    1.4 องค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงรุก
2. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ
    2.1 ความหมายของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ
    2.2 ความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ
    2.3 แนวคิดทฤษฎีของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ
    2.4 องค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ
3. บริบทของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    4.1 งานวิจัยในประเทศ
    4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การบริหารจัดการเชิงรุก

1. ความหมายการบริหารจัดการเชิงรุก

1.1 ความหมายของการบริหารจัดการ

สำหรับความหมายการบริหารจัดการ มีนักวิชาการ นักวิจัยได้ให้ความหมายว่าการบริหารจัดการไว้ ดังนี้

สุภัทรา สภาพอัตถ์ (2562, หน้า 20) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานโดยผู้นำในการทำงานร่วมกับทีมงาน โดยทุกคนร่วมมือร่วมใจกันในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันประสบการณ์เพื่อหาวิธีการและแนวทางแก้ไขอันก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ และนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความสำเร็จของเป้าหมายองค์กรที่กำหนดไว้

นภาพร ตาแก้ว ศุภฤกษ์ ริมใหม่ ณภัทร พ้นภัยและภาสกร ดอกจันทร์ (2566, หน้า 415) กล่าวว่า การบริหารจัดการ คือ การใช้ความรู้ที่เป็นศาสตร์และทักษะที่เป็นศิลป์ ในการนำเอาทรัพยากรการบริหาร คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการมาใช้อย่างเป็นกระบวนการ มีระบบระเบียบแบบแผน เพื่อสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ศรายุทธ อุ่นใจ (2566, หน้า 21 – 22) กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ประเด็นสำคัญของการจัดการมีดังนี้ 1. การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้ 2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคน คือ การสร้างกำไร 3. การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต โดยมุ่งหวังสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร

กิตติญาภัทร พวงประดิษฐ์, เนตรธิดา อินทรักษ์ และศลิษา ราไชย (2567, หน้า 808) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคล ทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพการมีส่วนร่วม (Participation) ทรัพยากรในการบริหารที่เป็นส่วนของบุคคลในแต่ละระดับการปฏิบัติมีส่วนในกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และควบคุมการปฏิบัติในแต่ละส่วน ๆ อย่างเต็มความสามารถ

ทั้งในทิศทางเพื่อการปฏิบัติด้านเดียว หรือการนำเสนอซึ่งความคิดในการดำเนินการตามกระบวนการนั้นอย่างใดอย่างหนึ่ง

อุกฤษฎ์ ดอนบรรเทา และเอกราช โฆษิตพิมานเวช (2567, หน้า 533) ได้กล่าวโดยสรุปว่า การบริหารงานจัดการของสถานศึกษา หมายถึง กลุ่มบุลคลที่อำนาจตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษาใช้ศาสตร์และศิลป์ร่วมมือกันพัฒนาผู้เรียนให้มีความเจริญงอกงามมีความรู้ความสามารถเป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรมของต่อสังคม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของผู้นำและผู้บริหารในการทำงานร่วมกับบุคลากรและทีมงานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ผ่านกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้การบริหารจัดการเน้นการมีส่วนร่วม การประสานงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างองค์ความรู้และพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรหรือสถานศึกษาในภาพรวม

1.2 ความหมายของการบริหารจัดการเชิงรุก

สำหรับความหมายการบริหารจัดการเชิงรุก มีนักวิชาการ นักวิจัยได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการเชิงรุกไว้ ดังนี้

วิไลรัตน์ จันธิมา (2561, หน้า 18) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงรุก หมายถึง การทำงานที่มีการวางแผนงานเพื่อป้องกันปัญหา สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นและพร้อมตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การบริหารจัดการเชิงรุกย่อม หมายถึง การทำงานของผู้บริหารที่มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียดรอบคอบ สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าด้วยข้อมูลที่มีอยู่และพร้อมตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

สะใบทิพย์ ขาววิเศษ (2566, หน้า 16) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการเชิงรุก หมายถึง การผสมผสานแนวความคิดการทำงานเชิงรุกกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ผ่านกรอบความคิดของผู้บริหาร ที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายมากกว่า ปัญหา / อุปสรรค ทำให้สามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้และเลือกทางออกเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

พรพิมล บัวระภา (2567, หน้า 7) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการเชิงรุก หมายถึง การบริหารงานที่มุ่งเน้นการวางแผนและดำเนินการ เพื่อป้องกันปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยแก้ไข การบริหารงานเชิงรุกมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคตและมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายการบริหารเชิงรุกยังเน้นการสร้างสรรค์และริเริ่ม พร้อมกับความกล้าเสี่ยงและมุ่งเน้น ที่ผลลัพธ์และความพึงพอใจของลูกค้า การทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้และพัฒนาเป็นสิ่งที่แนะนำ ในกระบวนการบริหารงานเชิงรุกเพื่อสร้างความสำเร็จและความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและยังยืนในองค์กร

ชัชชาย จีระวัฒน์วงศ์ (2567, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการเชิงรุก หมายถึง การบริหารที่ส่งเสริมการคิดอย่างสร้างสรรค์ มีความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์ มีความกล้าที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น โดยมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ปาณิศา ปาระมี (2567, หน้า 12) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการเชิงรุก หมายถึง การผสมผสานแนวความคิดการทำงานเชิงรุกกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ผ่านกรอบความคิดของผู้บริหาร ที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย มากกว่าปัญหาและอุปสรรค ทำให้สามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้และเลือกทางออกเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

Ehrlich, P. (2010, p. 10 อ้างถึงใน พรพิมล บัวระภา, 2567, หน้า 53) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการเชิงรุก คือ กระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จโดยระบุและตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามใหม่ ๆ ก่อนที่พวกเขาจะกลายเป็นปัญหา องค์กรเชิงรุกมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคต มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ สร้างสรรค์และริเริ่ม กล้าเสี่ยง มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และเน้นการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้และการพัฒนา

Trey Bongiovanni (2022, Online) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการเชิงรุก เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและการเติบโตทางธุรกิจโดยคำนึงถึงแก่นแท้ การระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและดำเนินการเพื่อบรรเทาความเสี่ยงล่วงหน้า จะช่วยให้คุณบริหารจัดการธุรกิจเชิงรุกและประสบความสำเร็จมากขึ้นในระยะยาว ประโยชน์หลักบางประการของแนวทางนี้ ได้แก่ การตัดสินใจที่ดีขึ้น ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ดีขึ้น และความสำเร็จโดยรวมที่มากขึ้น

Deb Muller (2025, Online) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงรุก คือ การที่ผู้จัดการดำเนินการเชิงรุกเพื่อให้แน่ใจว่าบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้จัดการเชิงรุกมีแนวโน้มที่จะคาดการณ์และป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้พวกเขามีประสิทธิภาพ พวกเขาไม่ได้รอให้ปัญหาเกิดขึ้น แต่พวกเขากำลังมองหาและพยายามหาวิธีที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ ดีขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการเชิงรุก คือ กระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นการวางแผนล่วงหน้าและคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นเพื่อป้องกันและลดปัญหาหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาศัยการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ ผู้บริหารเชิงรุกต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยงและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มุ่งเน้นเป้าหมายและผลลัพธ์มากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รวมทั้งส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งแนวทางดังกล่าวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การบริหารความเสี่ยง และการบรรลุความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

2. ความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงรุก

สำหรับความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงรุก มีนักวิชาการ นักวิจัยได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงรุกไว้ ดังนี้

มูฮัมหมัดอัสรี ยูโซะ (2566, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหาร หมายถึง กระบวนการที่มีการจัดระเบียบอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับศาสตร์การบริหารเพื่อนำไปใช้บริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ชัชชาย จีระวัฒน์วงศ์ (2567, หน้า 71) ได้กล่าวว่า แนวคิดการบริหารจัดการเชิงรุกเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรทุกขนาด องค์กรที่ประสบความสำเร็จในอนาคตจะเป็นองค์กรที่สามารถสร้างและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้อย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการเชิงรุกเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายให้อย่างสำเร็จ โดยมีแนวทางการนำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ 1) การแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ 2) การกล้าที่จะเสี่ยง 3) การคิดนอกกรอบ 4) การสร้างความแตกต่าง 5) การวิเคราะห์องค์กร 6) การพัฒนากลยุทธ์

Deb Muller (2025, Online) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงรุก เป็นแนวคิดการบริหารที่มุ่งคาดการณ์ปัญหา ความท้าทาย และโอกาสในอนาคต มากกว่าการรอแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดต้นทุน ยกระดับคุณภาพการให้บริการ และสนับสนุนการตัดสินใจที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การบริหารเชิงรุกยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาทักษะของตนเอง และช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ แม้การบริหารจัดการเชิงรุกอาจมีข้อจำกัด เช่น ความเสี่ยงที่พนักงานจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจหรือขาดความคิดสร้างสรรค์จากความระมัดระวังที่มากเกินไป แต่โดยภาพรวมยังถือเป็นเครื่องมือด้านภาวะผู้นำที่มีคุณค่า เนื่องจากช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การมีส่วนร่วมของพนักงาน และความโปร่งใสในองค์กร อีกทั้งยังสามารถปรับเลือกใช้กลยุทธ์เชิงรุกบางส่วนให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาและการเติบโตอย่างยั่งยืนได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงรุกเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการคาดการณ์ปัญหาและโอกาสในอนาคต มากกว่าการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดต้นทุน พัฒนาการบริการลูกค้า และเสริมสร้างการตัดสินใจ รวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานพัฒนาทักษะของตนเอง แม้จะมีข้อจำกัดที่อาจทำให้เกิดพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและลดทอนความคิดสร้างสรรค์ แต่หากนำมาปรับใช้อย่างเหมาะสม จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร เสริมสร้างการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ด้านศาสตร์การบริหารและใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการบริหารจัดการเชิงรุก

มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการบริหารจัดการเชิงรุกหลายแนวคิด ดังนี้

ณัฐวัชร จันทโรธรณ์ (2562, หน้า 61 – 64) ได้กล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการ ของนักวิชาการหลากหลายท่าน ดังนี้

1. ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) โดย เฟรเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederic W. Taylor) วิศวกร นักประดิษฐ์ชาวอเมริกัน

เสนอความคิดเห็นในบทความชื่อ “The Pcientific Management” กล่าวว่า การบริหารงานตามหลักวิทยาศาสตร์ การจัดการเชื่อว่าผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้

1.1 สร้างหลักการทำงานที่เป็นวิทยาศาสตร์สำหรับการทำงานในขั้นตอนต่าง ๆ

1.2 คัดเลือกคนงานตามหลักกฎเกณฑ์วิทยาศาสตร์

1.3 พัฒนาคนงานให้เรียนรู้หลักการทำงานแบบวิทยาศาสตร์

1.4 สร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับคนงาน

2. การจัดการตามแบบระบบราชการ (Bureaucratic Management) มีหลักการที่สำคัญดังนี้คือ

2.1 หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) หมายถึง หลักในการสร้างความชัดเจน และความสมดุลระหว่างอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบ โดยให้ถูกต้องตาม กฎ ระเบียบขององค์การ การแบ่งงานกันทำตามวิธีนี้ถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่เป็นทางการ

2.2 หลักของการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) หมายถึง การกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ที่ให้อำนาจหน้าที่ลดหลั่นลงมาตามสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา

2.3 หลักของความสามารถ (Technical Competency) หมายถึง หลักการสำคัญในการจัดบุคคล เพื่อบรรลุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามหลักความรู้ความสามารถของบุคคล โดยการใช้กระบวนการทดสอบ การฝึกอบรมและการศึกษาของบุคลากร

2.4 หลักของกฎระเบียบความมีวินัยและการควบคุม (Rules, Disciplines and Control) หมายถึง การบริหารงานโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลัก และกำหนดรูปแบบไว้ให้ชัดเจนในการบริหาร จะต้องยึดระบบเอกสารเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว

2.5 หลักของความเป็นกลางทางการบริหาร (Administrative Officials) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เป็นผู้ที่มีเกียรติ มีอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบในการทำงานตามตำแหน่งนั้น อุปกรณ์ และเครื่องมือจะอยู่คู่กับตำแหน่งไม่ใช่คู่กับบุคคล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.6 หลักของการเป็นบุคลากรของฝ่ายบริหารและได้รับเงินเดือนประจำ (Career Official and Fixed Salary) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องเป็นบุคลากรประจำ มีการจ้างงานตลอดชีพ และจัดให้มีเงินเดือนประจำในอัตราคงที่ในแต่ละปี

3. กฎ 10 ข้อ ของพาร์กินสัน (Parkinson's Law, or The Rising Pyramid) ซีริล นอร์ทโคท พาร์กินสัน เป็นนักประวัติศาสตร์ ทหารเรือ นักประพันธ์หนังสือที่มีชื่อเสียงที่สุด และมียอดขายสูงสุด คือ กฎของพาร์กินสัน (Parkinson's Law) จากผลงานนี้เองทำให้เขาได้รับการยกย่องให้เป็นผู้รอบรู้แห่งศาสตร์การบริหารธุรกิจ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 งานจะขยายเวลาออกไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะครบกำหนดงานเสร็จ (Work expands to fill the time available for its completion)

3.2 ความตั้งใจของประชาชนหรือการประชุมทั่วไปประจำปี (The Will of the People, or Annual General Meeting)

3.3 การเงินระดับสูงหรือจุดที่ความสนใจหายไป (High Finance, or The Point of Vanishing Interest) การประชุมจะใช้เวลาพิจารณาหัวข้อประชุมแปรผกผันกับจำนวนเงิน จำนวนเงินยิ่งมาก จะยิ่งใช้เวลาน้อยตามไป

3.4 ผู้อำนวยการและคณะรัฐมนตรี หรือสัมประสิทธิ์ของการไร้ประสิทธิภาพ จำนวนของคณะกรรมการที่มีมากเกินไป จะทำให้การประชุมไม่มีประสิทธิภาพ (Directors and Councils, or Coefficient of Inefficiency)

3.5 รายชื่อหรือหลักการคัดเลือก (The Short List, or Principles of Selection)

3.6 แผนการ หรือแบบอาคารบริหาร (Plans and Plants, or The Administration Block) การบริหารงานให้เกิดผลสูงสุด ไม่ได้อยู่ที่แบบอาคาร หรือขนาดของห้องทำงานผู้บริหาร

3.7 บุคลิกภาพ หรือ สูตรของค๊อกเทล (Personality Screen, or The Cocktail Formula) บุคคลที่สำคัญที่สุดในงาน ไม่ใช่คนที่มีบุคลิกภาพดีที่สุดเท่านั้น

3.8 โรค อิลเจอลิทิช หรือ อัมพาตทำให้สิ้นกำลัง (Injelititis, or Palsied Paralysis) เมื่อในที่ทำงานมีคนที่เป็นอัมพาตในการทำงาน นิ่งเฉย เพียงหนึ่งคนจะทำให้องค์กรเกิดอัมพาตในไม่ช้า

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.9 จากหลังคามุงจากถึงรถยนต์แพ็คการ์ด หรือสูตรเพื่อความสำเร็จ บุคคลที่ไม่เปลี่ยนฐานะภายนอก ตามฐานะทางการเงินที่เพิ่มขึ้น จะได้เปรียบกว่า (Palm Thatch to Packard, or A Formula for Success)

3.10 จุดบำนาญหรืออายุที่เกษียณ (Pension Point, or The Age of Retirement) จุดที่เป็นจุดแปรผันของคนทำงาน คือ 47 ปี

4. ทฤษฎีบริหาร POCCC อองริ ฟาโยล (Henri Fayol) เป็นทั้งวิศวกรและนักวิชาการชาวฝรั่งเศส เขาได้สรุปเป็นทฤษฎีว่า หากวันหนึ่ง คุณต้องอยู่ในสภาวะที่ต้องใช้คนจำนวนมาก ๆ ในการทำงานแล้วละก็หัวใจของการบริหารจัดการ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายมี ดังนี้

4.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง จินตนาการหรือวิสัยทัศน์ที่เราวาดภาพไว้ล่วงหน้าแล้วว่า งานที่เรากำลังจะทำนั้น เมื่อเสร็จออกมาแล้วหน้าตามันน่าจะเป็นอย่างไร?

4.2 การจัดหน่วยงาน (Organizing) ที่จะต้องเข้ามารับผิดชอบในการทำงานเหล่านั้นให้สำเร็จลุล่วง การออกแบบหน่วยงานจะออกแบบจากหน่วยงานที่ใหญ่ที่สุด เช่น ฝ่ายผลิต แล้วค่อย ๆ แบ่งงานให้เล็กลง เช่น ในฝ่ายผลิตควรจะต้องมีงานอาทิ แผนกเตรียมวัตถุดิบแผนกควบคุมเครื่องจักร แผนกซ่อมบำรุง แผนกคลังสินค้า ฯลฯ และก็แบ่งลงไปอีก เช่นในแผนกเตรียมวัตถุดิบควรต้องมี หมวดควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ หมวดควบคุมปริมาณวัตถุดิบ หมวดติดตามประสานงานวัตถุดิบ ฯลฯ

4.3 สายการบังคับบัญชา (Command) เมื่อมีงาน ก็ต้องมีคน ดังนั้นเราจึงต้องวางคนตามความเหมาะสม ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความถนัด ฯลฯ ให้เต็มอัตรากับงานที่เราจัดแบ่งไว้โดยคนที่รับผิดชอบหน่วยงานที่ใหญ่กว่าก็จะต้องสามารถสั่งการคนที่รับผิดชอบหน่วยงานเล็กกว่า การวางคนให้สามารถสั่งการกันได้นี้ เรียกว่าสายการบังคับบัญชา (Command) เพื่อให้คนที่เราจัดวางกำลังเหล่านี้ ทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จลุล่วง บรรลุตามแผน

4.4 การประสานงาน (Coordinate) เป็นเพราะมีแต่การวางแผน แบ่งงาน วางคน แต่ไม่มีการประสานงานที่ดี ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงานที่ใหญ่กว่าจะต้องคอยช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อให้หน่วยงานย่อย ๆ ของตน มีการประสานงานที่ดี เพราะหากหน่วยงานย่อยที่ตนรับผิดชอบดูแลไม่มีการประสานงานที่ดีแล้ว อองริ ฟาโยลบอกว่าไม่ต้องไปว่าใคร ต้องว่าตัวเองนั่นแหละไร้ฝีมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4.5 การควบคุม (Control) ให้หน่วยงาน กำลังคน การประสานสามารถดำเนินให้แล้วเสร็จตามแผนที่วางไว้ ในเวลาและค่าใช้จ่ายที่กำหนด เพราะหากปราศจากการควบคุม บ่อยครั้งที่เราเห็นว่างานไม่เดิน หรืออาจเดินไม่เสร็จตามแผน ผู้นำที่ได้แต่สั่ง ๆ โดยไม่เคยลงมาควบคุมหรือกระทั่งจะมากำกับดูแลเลย ปัจจุบันนี้หาไม่ค่อยจะเจอแล้วเพราะส่วนใหญ่ถูกไล่ออกหมดแล้ว

5. กฎ 4 ประการ (POLC) ลูอิส อัลเลน (Luis Allan) เจ้าของหนังสือ Professional Management ในปี 1973 ลูอิส อัลเลน ผู้ที่พยายามยกระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยกฎ 4 ประการ (POLC) การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำองค์การ (Leading) การควบคุมงาน (Controlling)

6. แนวคิดด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Henry Mintzberg's 5 Ps for Strategy) เฮนรี่ มินต์ซเบิร์ก ผู้เขียน The Nation of Management Work ได้ให้คำนิยามกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ที่เป็นรูปธรรมไว้ใน 5 ความหมาย หรือ 5P ได้แก่

6.1 การวางแผน (Plan) เป็นการเน้นกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นแนวทางหรือแผนในการ ดำเนินงานขององค์การและโดยเฉพาะอย่างยิ่งตามมุมมองของทฤษฎีเกมกลยุทธ์กลายเป็นแผนที่มีความสมบูรณ์

6.2 การเอาชนะคู่แข่ง (Ploy) เป็นการมองกลยุทธ์ในฐานะแผนรูปแบบหนึ่งโดยแผนการดำเนินการนี้จะเน้นถึงแผนการแข่งขันที่จะต้องเอาชนะคู่แข่งได้เท่านั้น

6.3 รูปแบบ / แบบแผน (Pattern) มองกลยุทธ์ในฐานะของรูปแบบในการดำเนินการว่าเป็นอย่างไร

6.4 การจัดวางตำแหน่งการแข่งขัน (Position) กลยุทธ์ในความหมายนี้ จะหมายถึงการที่องค์การแสดงให้เห็นว่าองค์การของตนอยู่ในตำแหน่งใดของสภาพแวดล้อมที่องค์การอาศัยอยู่ ถ้าเป็นองค์การในภาคธุรกิจจะหมายถึงตำแหน่งทางการตลาด

6.5 มุมมองของลูกค้าและองค์การคือการมองการทำงานของหน่วยงาน (Perspective) กล่าวคือ กลยุทธ์เป็นเสมือนแนวคิด สะท้อนถึงคุณลักษณะหรือภาพลักษณ์ขององค์การจากสิ่งที่บุคคลภายนอกมอง

7. ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ต้องมีวัตถุประสงค์เป็นมุมมองที่ทำประโยชน์ให้ไปสู่ความสำเร็จ เป็นเสมือนเครื่องมือที่มีการตอบแทนผลงานแห่งความสำเร็จและต้องมีเครื่องมือชี้วัดการรายงานผลและขั้นตอนการทำงานให้การบรรลุผลความสำเร็จของธุรกิจ คือ การบริหารจัดการองค์การพื้นฐานไว้ในรูปแบบของ POSDCoRB

7.1 Planning การวางแผน

7.2 Organizing การจัดองค์กรหรือการจัดระบบงาน

7.3 Staffing การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

7.4 Co – ordinating การประสานงาน

7.5 Reporting การรายงาน

7.6 Budgeting การงบประมาณ

การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ทุนทางปัญญา (Intellectual) มาตรฐานการสรรหาบุคคลกร จริยธรรมพนักงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร ความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ในองค์การ การฝึกฝนบุคลากร เพื่อจะก้าวผ่านไปเป็นองค์การสมัยใหม่

Peter Drucker (2010, อ้างถึงใน ปาณิศา ปาระมี, 2567, หน้า 53 – 54) กล่าวว่า “การบริหารเชิงรุก คือการสร้างอนาคต ไม่ใช่การพยากรณ์” หมายความว่า การบริหารเชิงรุกไม่ใช่แค่การคาดเดาว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต แต่คือการลงมือทำเพื่อทำให้อนาคตเป็นจริง การบริหารเชิงรุกเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ องค์กรควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตที่พวกเขาต้องการบรรลุ

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม องค์กรควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบันและคาดการณ์ว่าสภาพแวดล้อมจะเป็นอย่างไรในอนาคต

3. พัฒนากลยุทธ์ องค์กรควรพัฒนากลยุทธ์ที่ชัดเจนว่าพวกเขาจะบรรลุวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างไร

4. ดำเนินการตามกลยุทธ์ องค์กรควรดำเนินการตามกลยุทธ์ของตนอย่างมีประสิทธิผล

5. ประเมินผล องค์กรควรประเมินผลความคืบหน้าของตนอย่างสม่ำเสมอและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนตามความจำเป็น

Peters T. J & Waterman R.H. (1982, อ้างถึงใน ชัชชาย จีระวัฒน์วงศ์, 2567, หน้า 70) ได้กล่าวถึงแนวคิดการจัดการเชิงรุกว่า “การบริหารเชิงรุก คือ การมอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หาโอกาศใหม่ ๆ และสร้างความแตกต่างในตลาด” ซึ่งเน้นย้ำถึงความสำคัญของการมองหาโอกาสใหม่ ๆ และสร้างความแตกต่างในตลาด Peters เชื่อว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในอนาคตจะเป็นองค์กร ที่สามารสร้างและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ได้อย่างต่อเนื่อง Peters ได้เสนอแนวทางบางประการ สำหรับองค์กรที่มองหาโอการใหม่ ๆ และสร้างความแตกต่างในตลาดดังนี้

1. มองหาโอกาสใหม่ ๆ องค์กรควรมองหาโอการใหม่ ๆ อยู่เสมอ โอกาสเหล่านี้อาจมาจากแหล่งต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยีใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

2. สร้างความแตกต่างในตลาด เมื่อองค์กรพบโอกาสใหม่ ๆ องค์กรควรสร้างความแตกต่างในตลาด องค์กรสามารถทำได้ด้วยผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่เหมือนใคร ประสาการณ์ของลูกค้าที่ไม่เหมือนใคร หรือวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เหมือนใคร

3. กล้าที่จะเสี่ยง องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะไม่กลัวที่จะเสี่ยง องค์กรควรพร้อมที่จะลงทุนในโอกาสใหม่ ๆ และกล้าที่จะล้มเหลว

Welch J (2001, อ้างถึงใน ชัชชาย จีระวัฒน์วงศ์, 2567, หน้า 70 – 71) ได้กล่าวถึงแนวคิดการจัดการเชิงรุกว่า “การบริหารเชิงรุก คือการคิดนอกกรอบและกล้าที่จะเสี่ยง” ซึ่งเน้นย้ำถึงความสำคัญของการคิดนอกกรอบและกล้าที่จะเสี่ยง Welch เชื่อว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในอนาคตจะเป็นองค์กรที่สามารถสร้างและนำนวัดกรรมใหม่ ๆ มาใช้ได้อย่างต่อเนื่อง เขาเชื่อว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะไม่กลัวที่จะคิดนอกกรอบและกล้าที่จะเสี่ยง องค์กรควรพร้อมที่จะลงทุนในโอกาสใหม่ ๆ และกล้าที่จะล้มเหลว Welch ได้เสนอแนวทางสำหรับองค์กรที่คิดนอกกรอบและกล้าที่จะเสี่ยง ดังนี้

1. คิดนอกกรอบ องค์กรควรอย่ากลัวที่จะคิดนอกกรอบและมองหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำสิ่งต่าง ๆ องค์กรควรพร้อมที่จะท้าทายสถานะที่เป็นอยู่ และมองหาวิธีใหม่ ๆ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ

2. กล้าที่จะเสี่ยง องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะไม่กลัวพี่จะเสี่ยง องค์กรควรพร้อมที่จะลงทุนในโอกาสใหม่ ๆ และกล้าที่จะล้มเหลว

3. เรียนรู้จากความผิดพลาด เมื่อองค์กรเสี่ยงและล้มเหลว องค์กรควรเรียนรู้จากความผิดพลาดของตน องค์กรไม่ควรกลัวที่จะยอมรับความผิดพลาดของตน และเรียนรู้จากข้อผิดพลาดของตน

จะเห็นได้ว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการบริหารเชิงรุก เป็นแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการที่นักวิจัยสามารถนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิด

ในการศึกษางานวิจัยด้านการบริหารการศึกษา มีพัฒนาการจากอดีตถึงปัจจุบัน เริ่มจากทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ ที่มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีระบบตามหลักวิทยาศาสตร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ต่อมา แนวคิดระบบราชการของแมกซ์ เวเบอร์ ได้ให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการแบ่งงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่ และการบริหารตามระเบียบ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและความมั่นคงในการบริหารงาน ขณะเดียวกัน กฎของพาร์กินสัน ชี้ให้เห็นถึงข้อจำกัดของระบบราชการ เช่น งานที่มักขยายออกไปตามเวลาที่มี และคณะกรรมการที่มากเกินไปทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

ต่อมา อองรี ฟาโยล ได้เสนอทฤษฎีการบริหาร POCCC ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารสมัยใหม่ และได้รับการพัฒนาต่อโดย ลูอิส อัลเลน ในรูปแบบกฎ 4 ประการ (POLC) ที่เพิ่มบทบาทภาวะผู้นำเข้าสู่กระบวนการบริหาร ส่วน เฮนรี่ มินต์ซเบิร์ก ได้เสนอแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5Ps ได้แก่ แผน กลยุทธ์ รูปแบบ ตำแหน่ง และมุมมอง เพื่อให้องค์กรสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีทิศทาง อีกทั้ง กูลิคและเออร์วิค ยังได้เสนอแนวคิด POSDCoRB ซึ่งเน้นกระบวนการบริหารเชิงระบบ ครอบคลุมการวางแผน การจัดองค์การ การสรรหา การประสานงาน การรายงาน และการจัดทำงบประมาณ

ในยุคปัจจุบัน แนวคิดการบริหารได้พัฒนาไปสู่ การบริหารเชิงรุก (Proactive Management) โดย ปีเตอร์ ดรักเกอร์ เน้นว่าการบริหารเชิงรุกคือการ “สร้างอนาคต ไม่ใช่การพยากรณ์” ต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พัฒนากลยุทธ์ ดำเนินการ และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ ปีเตอร์สและวอเตอร์แมน มองว่าการบริหารเชิงรุกคือการมองหาโอกาสใหม่และสร้างความแตกต่างในตลาด ส่วน แจ็ค เวลช์ เน้นว่าการบริหารเชิงรุกต้องคิดนอกกรอบ กล้าที่จะเสี่ยง และเรียนรู้จากความผิดพลาด เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง สรุปได้ว่า แนวคิดการบริหารจัดการได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจากการเน้นประสิทธิภาพและระบบงาน ไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์และเชิงรุกที่มุ่งสร้างนวัตกรรม ความยั่งยืน และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต

4. องค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงรุก

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงรุกซึ่งเป็นแนวทางบริหารที่เน้นการคาดการณ์ วางแผนล่วงหน้า และรับมือการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญในการวิเคราะห์ องค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงรุก เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารในยุคปัจจุบัน จากนักวิชาการ นักวิจัย ดังนี้

วิไลรัตน์ จันธิมา (2561, หน้า 206) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้

1. มีการบริหารจัดการเชิงรุก
2. เข้าใจการบริหารงาน
3. มีกลยุทธ์ที่ปรับได้ตามสถานการณ์
4. เชื่อมโยงหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้
5. มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่ทุกฝ่าย
6. ใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่า
7. โครงสร้างระบบที่เหมาะสม ยืดหยุ่น ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
8. มีกระบวนการต่าง ๆ ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กัน
9. มีข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งให้ข้อมูลป้อนกลับที่นำไปสู่การปรับปรุงระบบ

นปภา สกุลพิทักษ์ (2565, หน้า 945) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารจึงต้องมีการบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนและขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมและบริบทขององค์กร โดยผู้บริหารควรมีลักษณะและคุณสมบัติในการทำงานเชิงรุก ประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้

1. การคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า (Foreseen)
2. มีทักษะการวิเคราะห์ปัญหาได้ดี (Analytical Skill)
3. รู้จักองค์กร (Organization Awareness)
4. มีเทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ (Presentation Skill)
5. มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (Creditability)
6. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Changed Agent)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สุเทพ เมยไธสง, บรรจง ลาวะลี, อดิศักดิ์ ทุมอนันต์, ฉัตรชัย ชมชารี, จิราภรณ์ ผันสว่าง, 2565, หน้า 38) ได้สรุปองค์ประกอบของ การบริหารจัดการเชิงรุก ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้
2. สมรรถนะของโรงเรียน
3. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
4. การจัดกระบวนการเรียนรู้

อรพร คนสนิท, เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต และปัญญา ธีระวิทยเลิศ (2565, หน้า 451) การทำงานเชิงรุกผู้ปฏิบัติงานควรมีทักษะและคุณสมบัติในการเป็นผู้ทำงานเชิงรุก ประกอบกับหน่วยงานหรือองค์กรต้องมีกลยุทธ์ในการทำงานเชิงรุก เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้ โดยหลักการทำงานเชิงรุก มีดังนี้

1. หลักการการวางแผนล่วงหน้า
2. หลักการวิเคราะห์ปัญหาได้ดี
3. หลักการด้านการรู้จักองค์กร
4. หลักการด้านเทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ
5. หลักการสร้างข่ายงานและระบบประสานงาน

ซูฮัยรี บือง๊ะฉา และนัสรียะห์ อาบ (2567, หน้า 591) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารโรงเรียน มีดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม
2. เทคโนโลยีและการสื่อสาร
3. การมีวิสัยทัศน์
4. ความคิดสร้างสรรค์
5. ภาวะผู้นำ

สงกรานต์ จันทะปัสสา, นิตยปภา จันทะปัสสาและ สัญญา เคณาภูมิ (2568, หน้า 23 – 24) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการโรงเรียนเชิงรุก: การบูรณาการแนวทางความเป็นผู้นำสมัยใหม่ (Pro – Active School Management: Integrating Modern Leadership Approaches) มีองค์ประกอบดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและความสามารถในการปรับตัว

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

2. ส่งเสริมความร่วมมือและการตัดสินใจร่วมกัน

3. การเสริมศักยภาพให้กับครูและเจ้าหน้าที่

4. การมีส่วนร่วมกับนักเรียนและผู้ปกครอง

Crant (2000, อ้างถึงใน อรพร คนสนิท, เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต และปัญญา ธีระวิทยเลิศ, 2565, หน้า 450) ได้เสนอองค์ประกอบการทำงานเชิงรุก ดังนี้

1. บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality)

2. ความคิดริเริ่มของบุคคล (Personal Initiative)

3. ความเชื่อมั่นในการขยายบทบาทของตน (Role Breadth Self – efficacy)

4. การมีส่วนร่วมในงาน (Job Involvement)

5. การปรับตัวไปสู่เป้าหมาย (Goal Orientation)

6. ความต้องการข้อมูลย้อนกลับ (Desire for Feedback)

7. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Achievement motive)

Parker & Collins (2010, อ้างถึงใน อภิวัชร ฉายอรุณ, 2564, หน้า 14 – 17) โดย Parker and Collins ได้จำแนกพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา (Problem Prevention)

2. ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Individual Innovation)

3. ด้านการเสนอความคิดเห็นของตน (Voice)

4. ด้านการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Taking Charge)

Ministry of Justice (2020, อ้างถึงใน อรพร คนสนิท, เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต และปัญญา ธีระวิทยเลิศ, 2565, หน้า 450 – 451) ได้เขียนว่า การทำงานเชิงรุก เป็นการทำงานที่มีเป้าหมายสู่อนาคต มีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

1. มีการวางแผนล่วงหน้า

2. การบริหารจัดการด้วยวิจารณญาณ ด้วยความรอบคอบ

3. สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่

4. สามารถตอบสนองความต้องการที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

Entraining (2021, Online) ได้เขียนไว้ว่า การทำงานในปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่มีโอกาสเปลี่ยนแปลงได้ตลอด มีความไม่แน่นอน เกิดความยุ่งยาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ซับซ้อนมากขึ้น ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายหรืองานที่ต้องรับผิดชอบให้สำเร็จเป็นเรื่องท้าทายความรู้ความสามารถของทุก ๆ คนประเด็นที่ประกอบ ให้เกิดการทำงานเชิงรุก ดังนี้

1. การเป็นบุคคลเชิงรุกจากภายใน (Be Proactive)
2. การสร้างกรอบความคิดการทำงานเชิงรุก (Proactive Working Mindset)
3. การมุ่งมั่นไปที่เป้าหมาย (Target Focus)
4. การใช้หลักการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)

Trey Bongiovanni (2022, Online) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการนำเทคนิคการจัดการเชิงรุกไปใช้กับทีม มีองค์ประกอบดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายและความคาดหวังที่ชัดเจน
2. ส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดกว้าง
3. ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและจัดการอย่างรวดเร็ว
4. ส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์
5. ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

Chris Mosunic (2023, Online) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงรุกมุ่งเน้นการคาดการณ์ความท้าทายและโอกาสในอนาคต และเตรียมความพร้อมล่วงหน้าเพื่อรับมือกับความท้าทายและโอกาสเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบดังนี้

1. การวางแผนระยะยาว
2. การจัดการความเสี่ยง
3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
4. การมีส่วนร่วมของพนักงาน

Maria (2025, Online) ได้กล่าวไว้ว่า การคิดและพฤติกรรมเชิงรุกเกี่ยวข้องกับลักษณะสำคัญหลายประการ ดังนี้

1. มองการณ์ไกล
2. ความคิดริเริ่ม
3. ความรับผิดชอบ
4. การแก้ปัญหา
5. การวางแผน

จากเอกสารและงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้องค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงรุก ดังตาราง 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 การวิเคราะห์ตัวแปรการศึกษาการบริหารจัดการเชิงรุก

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	1. วิไลรัตน์ จันธิมา (2561)	2. นปภา สกุลทิทักษ์ (2565)	3. สุเทพ เมยโธสง และคณะ (2565)	4. อรพร คนสนิท และคณะ (2565)	5. ซูฮัยรี ปีองาฉาและคณะ (2567)	6. สงกรานต์ จันทะปัสสา และคณะ (2568)	7. Crant (2000)	8. Parker & Collins (2010)	9. Ministry of justice (2020)	10. Entraining (2021)	11. Trey Bongiovanni (2022)	12. Chris Mosunic (2023)	13. Maria (2025)	ความถี่	ร้อยละ
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร / ความคิดสร้างสรรค์ / การสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและความสามารถในการปรับตัว / ความคิดริเริ่มของบุคคล / ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ / สร้างกรอบความคิดการทำงานเชิงรุก / ส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ / ความคิดริเริ่ม			✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	8	61.54

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	1. วิไลรัตน์ จันธิมา (2561)	2. นปภา สกุลทิทักษ์ (2565)	3. สุเทพ เมยโธสง และคณะ (2565)	4. อรพร คนสนิท และคณะ (2565)	5. ซูฮัยรี ปีองาฉาและคณะ (2567)	6. สงกรานต์ จันทะปัสสา และคณะ (2568)	7. Crant (2000)	8. Parker & Collins (2010)	9. Ministry of justice (2020)	10. Entraining (2021)	11. Trey Bongiovanni (2022)	12. Chris Mosunic (2023)	13. Maria (2025)	ความถี่	ร้อยละ
การคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า / หลักการการวางแผนล่วงหน้า / การมีวิสัยทัศน์ / ความต้องการประสบความสำเร็จ / มีการวางแผนล่วงหน้า, คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า / การวางแผนระยะยาว / การวางแผน, มองการณ์ไกล		✓		✓	✓		✓		✓			✓	✓	7	53.85

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา / นักวิชาการและนักวิจัย	1. วิโรจน์ จันธิมา (2561)	2. นปภา สกุลทิทักษ์ (2565)	3. สุเทพ เมยโยสง และคณะ (2565)	4. อรพร คนสนิท และคณะ (2565)	5. ชูชัยรี บีองาและคณะ (2567)	6. สงกรานต์ จันทะปัสสา และคณะ (2568)	7. Crant (2000)	8. Parker & Collins (2010)	9. Ministry of justice (2020)	10. Entraining (2021)	11. Trey Bongiovanni (2022)	12. Chris Mosunic (2023)	13. Maria (2025)	ความถี่	ร้อยละ
มีการบริหารจัดการเชิงรุก, เข้าใจการบริหารงาน / มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ / ภาวะผู้นำ / บุคลิกภาพเชิงรุก / การบริหารจัดการด้วยวิจารณญาณด้วยความรอบคอบ / การเป็นบุคคลเชิงรุกภายใน / ความรับผิดชอบ	✓	✓			✓		✓		✓	✓			✓	7	53.85
มีทักษะการวิเคราะห์ปัญหาได้ดี / หลักการวิเคราะห์ปัญหาได้ดี / ด้านการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา / การใช้หลักการคิดเชิงวิพากษ์ / ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและจัดการอย่างรวดเร็ว / การจัดการความเสี่ยง / การแก้ปัญหา		✓		✓				✓		✓	✓	✓	✓	7	53.85

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	1. วิโรจน์ จันธิมา (2561)	2. นปภา สกุลทิกาษ์ (2565)	3. สุเทพ เมยโสง และคณะ (2565)	4. อรพร คนสนิท และคณะ (2565)	5. ชุติยรี บึงงาม และคณะ (2567)	6. สงกรานต์ จันทะบัสสา และคณะ (2568)	7. Crant (2000)	8. Parker & Collins (2010)	9. Ministry of justice (2020)	10. Entraining (2021)	11. Trey Bongiovanni (2022)	12. Chris Mosunic (2023)	13. Maria (2025)	ความถี่	ร้อยละ
มีกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กัน / มีเทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ / หลักการด้านเทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ / เทคโนโลยีและการสื่อสาร / ด้านการเสนอความคิดเห็นของตน / ส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดกว้าง	✓	✓		✓	✓			✓			✓			6	46.15
มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่ทุกฝ่าย / การทำงานเป็นทีม / การส่งเสริมความร่วมมือและการตัดสินใจร่วมกัน, การมีส่วนร่วมกับนักเรียนและผู้ปกครอง / การมีส่วนร่วมในงาน / การมีส่วนร่วมของพนักงาน	✓				✓	✓	✓					✓		5	38.46

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	1. วิโรจน์ จันธิมา (2561)	2. นปภา สกุลทิกาษ์ (2565)	3. สุเทพ เมยโสง และคณะ (2565)	4. อรพร คนสนิท และคณะ (2565)	5. ชูชัยรี บึงงาม และคณะ (2567)	6. สงกรานต์ จันทะปัสสา และคณะ (2568)	7. Crant (2000)	8. Parker & Collins (2010)	9. Ministry of justice (2020)	10. Entraining (2021)	11. Trey Bongiovanni (2022)	12. Chris Mosunic (2023)	13. Maria (2025)	ความถี่	ร้อยละ
จัดโครงสร้างและระบบ มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง / เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง / ด้านการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง / ตอบสนองความต้องการที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	✓	✓						✓	✓					4	30.77
มีกลยุทธ์ที่ปรับได้ตามสถานการณ์ / การปรับตัวไปสู่เป้าหมาย / มุ่งมั่นที่เป้าหมาย / กำหนดเป้าหมายและความคาดหวังที่ชัดเจน	✓						✓			✓	✓			4	30.77

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	1. วิโรจน์ จันธิมา (2561)	2. นปภา สกุลทิทักษ์ (2565)	3. สุเทพ เมยโสง และคณะ (2565)	4. อรพร คนสนิท และคณะ (2565)	5. ชูชัยรี บึงงาม และคณะ (2567)	6. สงกรานต์ จันทะบัสสา และคณะ (2568)	7. Crant (2000)	8. Parker & Collins (2010)	9. Ministry of justice (2020)	10. Entraining (2021)	11. Trey Bongiovanni (2022)	12. Chris Mosunic (2023)	13. Maria (2025)	ความถี่	ร้อยละ
มีข้อมูลสารสนเทศนำไปสู่การปรับปรุงระบบ / ความต้องการข้อมูลย้อนกลับ / ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง / การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	✓						✓				✓	✓		4	30.77
ใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่า / รู้จักองค์กร / หลักการด้านการรู้จักองค์กร	✓	✓		✓										3	23.08

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา \ นักวิชาการและนักวิจัย	1. วิไลรัตน์ จันธิมา (2561)	2. นปภา สกุลทิทักษ์ (2565)	3. สุเทพ เมยโธสง และคณะ (2565)	4. อรพร คนสนิท และคณะ (2565)	5. ซูฮัยรี ปีองาฉาและคณะ (2567)	6. สงกรานต์ จันทะปัสสา และคณะ (2568)	7. Crant (2000)	8. Parker & Collins (2010)	9. Ministry of justice (2020)	10. Entraining (2021)	11. Trey Bongiovanni (2022)	12. Chris Mosunic (2023)	13. Maria (2025)	ความถี่	ร้อยละ
เชื่อมโยงหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้ / หลักการสร้างข่ายงานและระบบประสานงาน / การเสริมศักยภาพให้กับครูและเจ้าหน้าที่	✓			✓		✓								3	23.08
การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้, สมรรถนะของโรงเรียน, การจัดกระบวนการเรียนรู้ / ความเชื่อมั่นในการขยายบทบาทของตน			✓				✓							2	15.38

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้รวบรวมองค์ประกอบตามแนวความคิดของนักวิชาการและนักวิจัยหลาย ๆ ท่านในการวิจัยครั้งนี้ ได้องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน จำนวน 5 องค์ประกอบ จากนั้นผู้วิจัยได้พิจารณาโดยใช้เกณฑ์ความถี่ของแนวคิดนักวิชาการและนักวิจัย ทีมีค่าความถี่ตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไป (ร้อยละ 40 ขึ้นไป) ในการเลือกองค์ประกอบที่มุ่งศึกษา ทำให้ได้องค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 5 องค์ประกอบ ตามลำดับดังตาราง 2

ตาราง 2 การกำหนดชื่อตัวแปรการบริหารจัดการเชิงรุก ที่ได้จากการสังเคราะห์

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์	**ชื่อองค์ประกอบใหม่**	**ความถี่**	**ร้อยละ**
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร / ความคิดสร้างสรรค์ / การสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและความสามารถในการปรับตัว / ความคิดริเริ่มของบุคคล / ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ / สร้างกรอบความคิดการทำงานเชิงรุก / ส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ / ความคิดริเริ่ม	การสร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์	8	61.54
การคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า / หลักการการวางแผนล่วงหน้า / การมีวิสัยทัศน์ / ความต้องการประสบความสำเร็จ / มีการวางแผนล่วงหน้า, คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า / การวางแผนระยะยาว / การวางแผน, มองการณ์ไกล	วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์	7	53.85

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ ที่ได้จากการสังเคราะห์	ชื่อองค์ ประกอบใหม่	ความถี่	ร้อยละ
มีการบริหารจัดการเชิงรุก, เข้าใจการบริหารงาน / มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ / ภาวะผู้นำ / บุคลิกภาพเชิงรุก / การบริหารจัดการด้วยวิจารณญาณด้วยความรอบคอบ / การเป็นบุคคลเชิงรุกภายใน / ความรับผิดชอบ	การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก	7	53.85
มีทักษะการวิเคราะห์ปัญหาได้ดี / หลักการวิเคราะห์ปัญหาได้ดี / ด้านการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา / การใช้หลักการคิดเชิงวิพากษ์ / ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและจัดการอย่างรวดเร็ว / การจัดการความเสี่ยง / การแก้ปัญหา	การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา	7	53.85
มีกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กัน / มีเทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ / หลักการด้านเทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ / เทคโนโลยีและการสื่อสาร / ด้านการเสนอความคิดเห็นของตน / ส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดกว้าง	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	6	46.15

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบมาจัดเรียงให้สอดคล้องตามแนวทางปฏิบัติ ได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก 3) การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ 4) การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา 5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ตามลำดับโดยมีรายละเอียด ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1.1 ความหมาย

1.1.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

นุชจีวรรณ บัวดอก และเบญจวรรณ ศรีมารุต (2564, หน้า 256) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างวิสัยทัศน์ คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายใน และภายนอกของสถานศึกษา โดยการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย เพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ขององค์การ มองปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การว่าเป็นสิ่งท้าทายกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบในการทำงาน

รัตนา คนไว (2565, หน้า 29) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ แล้วนำมาสังเคราะห์ตามสภาพการณ์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเพื่อกำหนดภาพอนาคต โดยมีเป้าหมายให้ผลการปฏิบัติบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา (2568, ออนไลน์) ระบุว่า วิสัยทัศน์ นอกจากจะหมายถึงความสามารถในการมองเห็น จินตนาการ หรือคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว ยังหมายถึงข้อความสั้น ๆ ที่ระบุว่าหน่วยงานหรือองค์กรนั้นมุ่งหวังที่จะเป็นอะไร หรือมีหน้าตาอย่างไรในอนาคต ใช้คู่กับคำว่า พันธกิจ ซึ่งเป็นคำที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า mission (อ่านว่า มิช – ชั่น) หมายถึงงานที่เป็นภาระผูกพันของหน่วยงานหรือองค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2568, ออนไลน์) ระบุว่า วิสัยทัศน์ (Vision) คือ เป้าหมายขององค์กรในช่วงระยะกลางถึงระยะยาว (ประมาณ 3 – 10 ปี) โดยปกติวิสัยทัศน์ที่ดีจะประกอบด้วย 1) เป้าหมายระยะยาว เป้าหมายขององค์กรควรเป็นตำแหน่งขององค์กรที่แตกต่างจากปัจจุบัน แสดงถึงความทะเยอทะยานขององค์กร 2) ตำแหน่งขององค์กรในตลาด ตำแหน่งขององค์กรเชิงธุรกิจในตลาด 3) ช่วงเวลาช่วงเวลาที่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ

ศิวรัตน์ พายุหะ (2568, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการโรงเรียน คือ บริหารบนพื้นฐานความต้องการที่แตกต่างและหลากหลายของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและประเทศชาติ เปลี่ยนแนวคิดการเป็นผู้นำทางวิชาการ จากการ

จัดการเรียนรู้เพื่อให้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ให้กลายเป็นการเรียนรู้กลับด้าน โดยเริ่มจากการสร้าง ทัศนคติ หรือ Mindset ต่อการเรียนรู้ เพิ่มทักษะทั้งทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ และทักษะวิชาการ เรียนรู้และพัฒนาทักษะจนเกิดองค์ความรู้ที่สามารถเชื่อมโยงกับการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณค่า และมีความสุข โดยใช้แนวคิดในการบริหาร “Learning Can Design Life” การเรียนรู้ที่ออกแบบชีวิตได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตหรือทิศทางที่องค์การมุ่งหวังจะไปให้ถึง ซึ่งเกิดจากการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างรอบด้าน แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะกลางถึงระยะยาวอย่างชัดเจน วิสัยทัศน์สะท้อนความมุ่งมั่น ความทะเยอทะยาน และเอกลักษณ์ขององค์การ โดยใช้เป็นกรอบในการกำหนดพันธกิจ แนวทางการดำเนินงาน และการตัดสินใจ

1.1.2 ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

กิตติชัย การโสภา (2563, หน้า 3) ได้ให้ความหมายว่า แผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนหรือแนวทางที่ชี้อนาคตขององค์กรว่าจะไป ในทิศทางใด ทำให้องค์กรบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่วางไว้ แผนกลยุทธ์เกิด จากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กรร่วมกันวางแผนกำหนดขึ้น

จิตรลดา เจ๊กเผือกหอม (2566, หน้า 16) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงาน กำหนดทิศทางขององค์กร โดยการใช้หลักการและเหตุผล คิด วิเคราะห์ ตัดสินใจอย่างเป็นระบบเป็นการ วางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของหน่วยงานเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบ และดำเนินการให้ได้ผลลตามที่องค์กรกำหนดบนพื้นฐานของการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ภายในและภายนอกองค์กรการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กรทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคต ประกอบด้วย 1) การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน 2) การกำหนด ทิศทางของหน่วยงาน และ 3) การกำหนดกลยุทธ์

สรรค์ชัย ไชยสกุลวงศ์ (2567, หน้า 40) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

โดยค่านึงถึงบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมก่อนที่จะน่าแผนงานลงสู่การปฏิบัติ

profit.co (2025, Online) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การระบุเป้าหมาย และการวางแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะเป้าหมายระยะกลางถึงระยะยาวที่สามารถบรรลุได้ในระยะยาว แทนที่จะกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เช่น เป้าหมายระยะสั้น การวางแผนโครงการ และกิจกรรมประจำวันขององค์กร

Thaipalad (2025, Online) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้หน่วยงานมีความอยู่รอด ได้ในอนาคต

Katie Terrell Hanna (2025, Online) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ผู้นำขององค์กรกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตและกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการนี้ประกอบด้วยการกำหนดลำดับขั้นตอนในการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการในระดับองค์รวมที่มุ่งกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะกลางถึงระยะยาว โดยเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรเข้ากับกลยุทธ์ แนวทางปฏิบัติ และการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ผ่านการคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรบนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำพาองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในอนาคต

1.1.3 สรุปความหมายของวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์

วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนดภาพอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งวางแนวทางและขั้นตอนเชิงระบบเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุภาพอนาคตดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยเริ่มจากการสร้างภาพอนาคตหรือทิศทางที่ชัดเจน อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลภายในและภายนอก การกำหนดเป้าหมายระยะยาว การประเมินศักยภาพและโอกาส ตลอดจนการจัดทำกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับทรัพยากรและนโยบายขององค์กร กระบวนการดังกล่าวช่วยให้องค์กรสามารถมุ่งสู่อนาคตได้อย่างเป็นระบบ มีความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีเป้าหมายที่ชัดเจน และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นำไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

1.2 ความสำคัญ

1.2.1 ความสำคัญของวิสัยทัศน์

สุภาวัฒน์ แสงคำมี (2561, หน้า 26 – 27 อ้างถึงใน รัตนา คนไว, 2565, หน้า 20 – 21) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ไว้ว่า มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การขับเคลื่อนโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ และเป็นรูปแบบของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลทางด้านการนำสถานศึกษา การติดต่อสื่อสาร การรวมพลังจูงใจ การนำการเปลี่ยนแปลง และด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ชัดเจน แล้วนำไปสู่การปฏิบัติ มีวิธีประยุกต์วิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับ นโยบาย แผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา

พระมหาประยูร ธีรวโร (ตระการ) (2565, หน้า 39) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีเพราะวิสัยทัศน์เป็น Roadmap ให้ทุกคนในสถานศึกษาได้ใช้เป็นประทีปนำทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงนั้นจะต้องมีกระบวนการลีลาของวิสัยทัศน์ครบทั้ง 3 มิติ คือ คิดได้ (การสร้างวิสัยทัศน์) สื่อเป็น (การเผยแพร่วิสัยทัศน์) และโน้มนำให้มีการปฏิบัติล่วงหน้า (การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์) พร้อมทั้งมีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบด้วย โดยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศนั้นจำเป็นจะต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศด้านคุณธรรมจริยธรรม นำความรู้สู่สากล ก้าวทันเทคโนโลยี ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง “เศรษฐกิจพอเพียง” บริหารงานอย่างมืออาชีพ

และชุมชนมีส่วนร่วม หากผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติได้อย่างนี้แล้วการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศย่อมจะไม่เป็นเพียงแค่ความฝัน สรุปองค์ความรู้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศด้านคุณธรรมจริยธรรม นำความรู้สู่สากล ก้าวทันเทคโนโลยี ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง บริหารงานอย่างมืออาชีพซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ที่เร่งด่วนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องวางแผนในระยะสั้นและระยะยาวในการส่งเสริมและพัฒนา

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นกรอบทิศทางและเป้าหมายหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถนำองค์การได้อย่างมีประสิทธิผล ทั้งด้านการสื่อสาร การรวมพลังและจูงใจบุคลากร การนำการเปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ โดยวิสัยทัศน์ทำหน้าที่เสมือนแผนที่นำทางให้บุคลากรทุกคนยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

1.2.2 ความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

สายฝน ภานุมาศ (2560, หน้า 40 – 41 อ้างถึงใน กิตติชัย การโสภา, 2563, หน้า 3) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่มีความจำเป็น อย่างมากสำหรับผู้บริหารขององค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน กล่าวคือ สภาพแวดล้อมของประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและหลากหลายทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวิถีชีวิต ส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญทั้งโอกาสและอุปสรรคที่ท้าทายมากขึ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องบริหารจัดการและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งประสานความร่วมมือภายในองค์กรให้เป็นเอกภาพ นอกจากนี้การขยายตัวและความซับซ้อนขององค์กรยังทำให้ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

จิตรลดา เจ๊กเผือกหอม (2566, หน้า 23) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นงานหลักและสำคัญในการบริหารของหน่วยงานในทุกระดับ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีดำเนินการที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การวางแผนกลยุทธ์จึงเท่ากับการสร้างโอกาสให้องค์กรได้คาดคิดล่วงหน้าเกี่ยวกับข้อจำกัดหรือ อุปสรรคที่จะเกิดขึ้น หรือช่วยให้องค์กรเกิดความคิดใหม่ที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในอนาคตที่สุด

Julia Martins (2025, Online) ได้กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยคุณกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจได้ โดยช่วยให้คุณวางแผนว่าบริษัทจะก้าวไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรอย่างไรในอีกสามถึงห้าปีข้างหน้า ลองย้อนกลับไปที่การเปรียบเทียบแผนที่ของเรา หากคุณมองเส้นทางของบริษัทเป็นเส้นตรงบนแผนที่ แผนเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้คุณประเมินปริมาณได้ดีขึ้นว่าคุณจะเดินทางจากจุด A (จุดที่คุณอยู่ตอนนี้) ไปยังจุด B (จุดที่คุณต้องการจะไปในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า) ได้อย่างไร เมื่อคุณสร้างและแบ่งปันแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนกับทีมของคุณ คุณจะสามารถ: สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งด้วยการกำหนดและจัดแนวภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรของคุณอย่างชัดเจนให้ทุกคนจัดแนวตามจุดประสงค์ร่วมกัน และตรวจสอบให้แน่ใจว่าทุกแผนกและทีมกำลังทำงานไปสู่วัตถุประสงค์ร่วมกันตั้งเป้าหมายเชิงรุกเพื่อช่วยให้คุณไปถึงเป้าหมายและบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการส่งเสริมวิสัยทัศน์ในระยะยาวให้กับบริษัทของคุณแทนที่จะมุ่งเน้นแต่ผลกำไรในระยะสั้นเป็นหลักให้แน่ใจว่าทรัพยากรได้รับการจัดสรรไปยังส่วนที่มีความสำคัญที่มีผลกระทบสูงที่สุดกำหนดเป้าหมายระยะยาวและตั้งเป้าหมายระยะสั้นเพื่อรองรับเป้าหมายเหล่านั้นประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของคุณและระบุโอกาสหรือภัยคุกคามที่ทำให้องค์กรของคุณสามารถบรรเทาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้สร้างวัฒนธรรมทางธุรกิจเชิงรุกที่ทำให้องค์กรของคุณตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและโอกาสที่เกิดขึ้นในตลาดได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กรในยุคที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมทั้งบริหารจัดการและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์โอกาส อุปสรรค และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า ส่งเสริมการตัดสินใจเชิงรุก การสร้างความเป็นเอกภาพในการทำงาน และการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

1.2.3 สรุปความสำคัญของวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์

วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน ทั้งสององค์ประกอบมีความเชื่อมโยงกัน วิสัยทัศน์ช่วยกำหนดภาพอนาคตและทิศทางขององค์กร ขณะที่การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ทำหน้าที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้นอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารที่สามารถผสานทั้งสองแนวคิดเข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงและบรรลุความสำเร็จในระยะยาวได้

1.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์

กระทรวงศึกษาธิการ (2563, ออนไลน์) ได้ระบุว่า แนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ ภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กรและกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการโดยจุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ท้าทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้ ซึ่งอาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้ V = I+A โดย V คือ วิสัยทัศน์ (VISION) ในขณะที่ I คือ ภาพฝันในอนาคต (IMAGE) และ A คือ การกระทำ (ACTION) กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ 1) ขั้นเตรียมการ 2) ขั้นดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ 3) ขั้นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ 4) ขั้นประเมินวิสัยทัศน์

พระมหาประยูร ธีรวโร (ตระการ) (2565, หน้า 39) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีเพราะวิสัยทัศน์เป็น Roadmap ให้ทุกคนในสถานศึกษาได้ใช้เป็นประทีปนำทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงนั้นจะต้องมีกระบวนการสีลาของวิสัยทัศน์ครบทั้ง 3 มิติ คือ คิดได้ (การสร้างวิสัยทัศน์) สื่อเป็น (การเผยแพร่วิสัยทัศน์) และโน้มนำให้มีการปฏิบัติล่วงหน้า (การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์) พร้อมทั้งมีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบด้วย โดยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศนั้นจำเป็นจะต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศด้านคุณธรรมจริยธรรม นำความรู้สู่สากล ก้าวทันเทคโนโลยี ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง “เศรษฐกิจพอเพียง” บริหารงานอย่างมืออาชีพและชุมชนมีส่วนร่วม หากผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติได้อย่างนี้แล้วการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศย่อมจะไม่เป็นเพียงแค่ความฝัน สรุปองค์ความรู้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศด้านคุณธรรมจริยธรรม นำความรู้สู่สากล ก้าวทันเทคโนโลยี ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง บริหารงานอย่างมืออาชีพซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ที่เร่งด่วนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องวางแผนในระยะสั้นและระยะยาวในการส่งเสริมและพัฒนา

มลธิดา อุบลรัตน (2566, หน้า 103) สรุปได้ว่า แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ที่นิยมใช้ในปัจจุบันนั้น ได้แก่ ความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการปฏิบัติ

(actions) ต่าง ๆ ซึ่งกลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) และ 3) การประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ (evaluation and control) ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

Chang Gwang Chol (2006 อ้างถึงใน จิตรลดา เจ๊กเผือกหอม, 2566, หน้า 23 – 24) การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของ กวาง ชอล (Gwang Chol) ได้อธิบายเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการดังนี้

1. การวิเคราะห์หน่วยงาน (Sector Analysis) การวิเคราะหน่วยงานเป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนพัฒนาองค์กร โดยพื้นฐานแล้วการวิเคราะห์หน่วยงานประกอบด้วยการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญของแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม หน่วยงาน ทางการศึกษาต้องมีการวางแผนและการตรวจสอบอย่างรอบคอบทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก นักวางแผนที่ดีต้องสามารถมองจุดแข็ง จุดอ่อน ถอดบทเรียนและโอกาสของ ระบบงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาแล้วยังต้องตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตขององค์กร ในปัจจุบันสิ่งเหล่านี้สามาราถช่วยในการระบุ ปัญหาที่สำคัญ ความท้าทายและสามารถสร้างแนวทางในการดำเนินการแก้ไขปัญหาและกำหนดนโยบายได้

2. การออกแบบนโยบาย (Policy Design) นโยบายของหน่วยงานทางการศึกษาแสดงถึงความมุ่งมั่นของรัฐบาลต่อการวางแนวทางในอนาคต นโยบายที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน สามารถมีบทบาท การปฏิบัติการที่สำคัญ เป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับการดำเนินการสามารถช่วยในการตัดสินใจและการดำเนินการในอนาคตเพื่อการพัฒนาการศึกษา รวมถึงการแทรกแซงของ หน่วยงานความร่วมมือระหว่างประเทศและทวิภาคีในลักษณะที่สอดคล้องกัน การกำหนดนโยบายที่ดี สำหรับการศึกษาเป็นขั้นตอนที่จำเป็นในการส่งเสริมการทำงานและช่วยให้การดำเนินการตาม แผนปฏิบัติการแผนงานและโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายคือชุดของเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ โดยนโยบายการศึกษาถูกกำหนดเป็น 3 ด้านต่อไปนี้ (1) ด้านการเข้าถึง (2) ด้านคุณภาพ และ (3) ด้านการจัดการ

3. แผนปฏิบัติการ (Action Plan) นโยบายระดับชาติควรกำหนดกรอบสำหรับการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน โดยมีกำหนดเป้าหมายหลักและลำดับความสำคัญตลอดจนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว การวางแผนปฏิบัติการ คือการเตรียมการสำหรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติ การ มีจุดมุ่งหมายเพื่อดำเนินงานตามทิศทางนโยบายที่หน่วยงานด้านการศึกษาตั้งใจจะนำไปปฏิบัติในช่วงเวลาที่กำหนด เป็นเครื่องมือในการอธิบายข้อมูลในระดับที่หนึ่งถึงระดับ เป้าหมายของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ การเขียนแผนปฏิบัติการจำเป็นต้องกำหนดเวลา ระบุ ทรัพยากรที่จำเป็น การกระจายความรับผิดชอบ การบริหารงาน และการเตรียมงบประมาณ ฯลฯ สิ่งสำคัญในการดำเนินงาน คือ ต้องปรึกษาและร่วมมือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนางานต่าง ๆ ตลอดระยะการวางแผนปฏิบัติการ

Sundaram Nataraja & Larry K Bright (2018, อ้างถึงใน จิตรลดา เจ๊กเผือกหอม, 2566, หน้า 30 – 31) การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของซานดาราม และแลร์รี่ (Sundaram and Larry) ได้อธิบายเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถทำงานเชิงรุกมากกว่าเชิงรับในการกำหนดอนาคตของตนเอง ในทำนองเดียวกันการมีส่วนร่วมอย่าง แข็งขันในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ให้ประโยชน์แก่สถาบันการศึกษาระดับสูงในหลาย ๆ ทาง การวางแผนกลยุทธ์กระตุ้นให้ฝ่ายบริหารคิดล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ บังคับให้องค์กรปรับวัตถุประสงค์ และนโยบายให้เฉียบคม นำไปสู่การประสานงานที่ดีขึ้นของความพยายามในองค์กร จัดทำมาตรฐาน การปฏิบัติงานที่ชัดเจนสำหรับการควบคุม และช่วยให้องค์กรเข้าใจวิธีการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นสำหรับแผนงานในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างกรอบสำหรับกำหนดทิศทางที่สถานศึกษาควรดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการ (Creates a framework)

2. กำหนดกรอบการทำงานเพื่อให้บรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน (Provides a framework)

3. เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนที่ส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษามีส่วนร่วมและทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Allows all constituencies to participate)

4. ยกระดับวิสัยทัศน์ของผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญทั้งหมด กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีการแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับทิศทางยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา (Raises the vision of all key participants)

5. ปรับปรุงความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรและส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของ แผนกลยุทธ์ขององค์กรของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน (Improving understanding)

6. มุ่งให้สถานศึกษาดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และให้ดำเนินงานสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยวิสัยทัศน์ทำหน้าที่กำหนดภาพอนาคตและทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กร เป็นเป้าหมายร่วมที่เชื่อมโยงภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อ เพื่อสร้างพลังและแรงขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ ขณะที่การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญในการแปลงวิสัยทัศน์ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน พร้อมการจัดสรรทรัพยากร การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง กระบวนการดังกล่าวช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานเชิงรุก ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังตาราง 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 3 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 1 วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนดภาพอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งวางแนวทางและขั้นตอนเชิงระบบเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุภาพอนาคตดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยเริ่มจากการสร้างภาพอนาคตหรือทิศทางที่ชัดเจน อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลภายในและภายนอก การกำหนดเป้าหมายระยะยาว การประเมินศักยภาพและ	วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน ทั้งสององค์ประกอบมีความเชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก วิสัยทัศน์ช่วยกำหนดภาพอนาคตและทิศทางขององค์กร ขณะที่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทำหน้าที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้นอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารที่สามารถผสานทั้งสองแนวคิดเข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถพัฒนาองค์กรให้ก้าวทัน	กระบวนการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยวิสัยทัศน์ทำหน้าที่กำหนดภาพอนาคตและทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กร เป็นเป้าหมายร่วมที่เชื่อมโยงภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อ เพื่อสร้างพลังและแรงขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ ขณะที่การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญในการแปลงวิสัยทัศน์ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย	วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดภาพอนาคตขององค์กรและออกแบบการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายระยะยาว โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินศักยภาพและโอกาส การกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับทรัพยากรและนโยบาย วิสัยทัศน์ทำหน้าที่เป็นทิศทางและเป้าหมาย ส่วน	1. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน สะท้อนภาพอนาคต และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน 2. มีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ระยะยาวที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร 3. มีการวิเคราะห์ข้อมูลและบริบทภายใน–ภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4. กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรมีความสอดคล้องกับทรัพยากร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 3 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
โอกาส ตลอดจนการจัดทำกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับทรัพยากรและนโยบายขององค์กร กระบวนการดังกล่าวช่วยให้องค์กรสามารถมุ่งสู่อนาคตได้อย่างเป็นระบบ มีความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีเป้าหมายที่ชัดเจน และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นำไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้	ความเปลี่ยนแปลงและบรรลุความสำเร็จในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน	และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน พร้อมการจัดสรรทรัพยากร การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง กระบวนการดังกล่าวช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานเชิงรุก ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ	การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้น ทั้งสองต้องดำเนินควบคู่กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรมีทิศทางชัดเจน ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้และบรรลุความสำเร็จอย่างมั่นคงในระยะยาว	5. มีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายระยะยาว

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

2. การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก

2.1 ความหมาย

2.1.1 ความหมายของการมีบุคลิกภาพ

ศศิภา จันทรา (2560, หน้า 10) ได้ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะที่สำคัญต่อการปรับตัวของบุคคล ได้แก่ รูปร่าง หนาตา ทาทาง ความสามารถ แรงจูงใจที่สั่งสมและปฏิบัติมานานจนสงผลและหล่อหลอมให้เกิดเป็น พฤติกรรมและอุปนิสัยเฉพาะตัวที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เป็นภาพลักษณที่พรอม ที่จะแสดงออกต่อสิ่งแวดลอมหรือสิ่งเร้าภายนอก ซึ่งแตกต่างกันไปตามประสบการณ ของบุคคล อย่างไรก็ตามเราไม่สามารถกล่าวได้ว่าคำจำกัดความใดดีที่สุดและถูกตองที่สุด ทั้งนี้เพราะ คำจำกัดความแต่ละความหมายต่างก็มาจากความเชื่อในทฤษฎีบุคลิกภาพ ที่มีอยู่มากมายแตกต่างกัน

พิพากร เลขภัสร (2561, หน้า 7) ได้ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ หมายถึง เอกลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลทั้งที่สังเกตเห็นได้ ได้แก่ พฤติกรรม การแสดงออก และลักษณะทางด้านจิต เช่น ลักษณะอารมณ์ ความรู้สึก และค่านิยม ฯลฯ ซึ่งสิ่ง เหล่านี้ถูกหล่อหลอมและประสมประสานมาจากพันธุกรรม วัฒนธรรม การเรียนรู้ และสิ่งแวดล้อม

ภูริวรรธน์ สายเพ็ชร์ (2562, หน้า 5) ได้ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ เชิงรุก หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในความคิดและความสามารถ ของตนเอง มีความคิดที่รอบคอบ มีความคิดริเริ่มและสามารถลงมือปฏิบัติได้ มีความ มานะ อุตสาหะ มีเป้าหมาย กล้าจะลองเสี่ยงทำตามแนวทางของตนพร้อมทั้งยอมรับ ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และเป็นบุคคลที่มักหาโอกาสพัฒนาและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

Morris and Maisto (2013, p. 7 อ้างถึงใน ศศิภา จันทรา, 2560, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพวา เป็นรูปแบบการคิด ความรูสึกและพฤติกรรม ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ซึ่งฝงแน่นมาเป็นระยะเวลานาน และจะแสดง ออกมา ในสถานการณต่าง ๆ

Parker and Bindl (2017, อ้างถึงใน อรวรรณ ศิริ และศยามล เอกะกุลานันต์, 2566, หน้า 3) ได้ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพเชิงรุก หมายถึง ลักษณะ ของพฤติกรรม จากภายในของตัวบุคคลที่จะแสดงออกมาผ่านรูปแบบ พฤติกรรม เพื่อการ กระทำกิจกรรมต่าง ๆ หรืองานที่รับมอบหมาย ด้วยความมุ่งมั่นจากภายในเพื่อให้เกิด ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามความคาดหมาย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การมีบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะและเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกผ่านรูปแบบการคิด ความรู้สึก ทัศนคติ และพฤติกรรม ทั้งที่สังเกตได้และด้านจิตใจ โดยบุคลิกภาพเกิดจากการหล่อหลอมของปัจจัยภายในและภายนอก เช่น พันธุกรรม ประสบการณ์ การเรียนรู้ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม แรงจูงใจ และการสั่งสมพฤติกรรมมาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคคลมีรูปแบบการปรับตัว การแสดงออก และการตอบสนองต่อสถานการณ์หรือสิ่งเร้าภายนอกที่แตกต่างกัน

2.1.2 ความหมายของการทำงานเชิงรุก

สิริวัฒน์ เศรษฐยานนท์ (2559, หน้า 36) ได้ให้ความหมายว่า การทำงานเชิงรุก คือ การทำงานที่มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า มีการคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของงาน โดยมีการใช้หลักความมีส่วนร่วมของส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีการนำผลงานอดีตมาใช้ประกอบการวางแผน เพื่อให้ทักษะใหม่ ๆ ในการทำงานและเพิ่มศักยภาพของงานที่ทำให้มากขั้นเรื่อง ๆ

อภิวัชร ฉายอรุณ (2564, หน้า 12) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการทำงานเชิงรุกว่า เป็นการทำงานของบุคคลที่มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียดรอบคอบ รู้จักและรับผิดชอบตนเอง สามารถที่จะเลือกตอบสนองแรงกระตุ้นภายนอกในมุมมองของตนเอง ไม่ยอมตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมรอบข้าง หรือสถานการณ์บีบบังคับให้ต้องทำกระทำสิ่งต่าง ๆ มีการวางแผนการทำงาน และพัฒนาตนเอง สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ สามารถสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ สื่อสารความคิดของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจ มีความพร้อมต่อการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้งานสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

Parker and Collins (2010, อ้างถึงใน อภิวัชร ฉายอรุณ, 2564, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการทำงานเชิงรุกไว้ว่า เป็นการกระทำที่มุ่งเน้นไปที่อนาคตขององค์กร โดยที่บุคคลมีเป้าหมายเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อให้เท่าทันต่อสถานการณ์ ได้แก่ การแนะนำวิธีทำงานใหม่ ๆ ที่มีผลต่อกลยุทธ์ขององค์กรมีการพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ทักษะใหม่ในการรองรับกับความต้องการในอนาคต

Parker and Bindl (2017, อ้างถึงใน อรวรรณ ศิริ และศยามล เอกะกุลานันต์ 2566, หน้า 4) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (Proactive

Work Behavior) หมายถึง การที่บุคคลมีรูปแบบพฤติกรรมในลักษณะที่แสดงออกมาให้เห็นถึงความพยายามในการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางที่วางหรือกำหนดไว้จนประสบความสำเร็จตามคาดหมาย กล้าเผชิญกับปัญหาที่เข้ามาระหว่างการทำงานและนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาปรับปรุงให้ดีขึ้น

Krungsri Academy (2025, Online) ได้ให้ความหมายว่า การทำงานเชิงรุก หมายถึง การทำงานของคนที่ชอบคิด ชอบวางแผน จัดการและเตรียมการทุกอย่าง พร้อมแก้ปัญหาและทำงานอย่างมีคุณภาพเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต ซึ่งตรงข้ามกับคนที่ทำงานแบบ Reactive ที่เป็นคนทำงานวันต่อวัน ทำแต่สิ่งที่ได้รับมอบหมายมาเท่านั้น ไม่ค่อยคิดถึงความก้าวหน้าหรือพัฒนาตนเองเท่าใดนัก เพราะไม่ชอบความยุ่งยาก ไม่อยากจัดการวางแผนใด ๆ ล่วงหน้า ถ้าใช้ภาษาบ้าน ๆ ก็เรียกว่า เช้าชามเย็นชาม ซึ่งอย่างหลังคงไม่ค่อยมีความก้าวหน้าทางหน้าที่การงานเท่าไหร่

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การทำงานเชิงรุก หมายถึง ลักษณะการทำงานที่บุคคลมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ รอบคอบและมุ่งเน้นอนาคต โดยคำนึงถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของงาน ใช้ข้อมูลและประสบการณ์ในอดีตมาประกอบการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง กล้าคิด กล้าลงมือทำ และไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสถานการณ์หรือแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อม สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า สร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ พัฒนาทักษะและศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง สื่อสารความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงาน พร้อมเผชิญและแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและเกิดความก้าวหน้าอย่างยั่งยืนทั้งต่อตนเองและองค์กร

2.1.3 สรุปความหมายของการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก

การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก หมายถึง การแสดงออกซึ่งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ประกอบด้วยรูปแบบความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมที่มั่นคง รวมถึงแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลมีความริเริ่ม กล้าตัดสินใจ มีการวางแผนล่วงหน้า และมุ่งมั่นขับเคลื่อนงานให้สำเร็จเกินกว่าขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย โดยพร้อมรับมือความเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญปัญหา และใฝ่หาการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลักษณะทั้งสองส่วนนี้สะท้อนบุคคลที่มีความพร้อมต่อการเรียนรู้ การปรับตัว และการสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์กรในระยะยาว

2.2 ความสำคัญ

2.2.1 ความสำคัญของการมีบุคลิกภาพ

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2562, หน้า 42 – 43) บุคลิกภาพมีความสำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. บุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพในส่วนที่เกี่ยวกับแรงจูงใจมีอิทธิพลสูงมากต่อการทำงาน ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเป็นแรงพลังกระตุ้นให้ มานะพยายามดำเนินงานสู่ความสำเร็จ ทำให้บุคคลมีความอดทน ต่อสู่บากบั่น ใช้ความสามารถ ลงทุนลงแรง สนใจใฝ่รู้ในทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า แต่ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำก็จะลงทุนลงแรงน้อยเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายน้อยลงไป ทำให้งานขาดประสิทธิภาพ

2. บุคลิกภาพกำหนดทิศทางการดำเนินงาน บุคลิกภาพทางด้านความคิดริเริ่ม ด้านกล้าได้กล้าเสียและด้านความระมัดระวังรอบคอบ มีผลต่อทิศทางการดำเนินงาน ถ้าบุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูง มักดำเนินงานโดยคิดค้นความแปลกใหม่ให้กับผลผลิตหรือการให้บริการ รวมทั้งการใช้กลยุทธ์หลากหลาย เพื่อการตลาด การโฆษณาประชาสัมพันธ์ และเพื่อเอาชนะคู่แข่งขัน และการดำรงงานให้คงอยู่หรือก้าวหน้าต่อไป หรือถ้ามีบุคลิกภาพแบบกล้าได้กล้าเสีย บุคคลนี้มักจะยอมลงทุนเสี่ยงกล้าเผชิญกับความล้มเหลวเพราะถ้าได้ก็จะได้มากจนขั้นผลิกผันชีวิต ของตนเองได้แต่จะมีบุคคลบางประเภทที่มีบุคลิกภาพด้านความระมัดระวังรอบคอบสูง บุคคลประเภทนี้มักจะไม่ลงทุนกับสิ่งที่ไม่แน่นอน จะทำงานประเภทที่ก้าวได้เรื่อย ๆ คือก้าวช้า แต่ตนเองรู้สึกว่ามั่นคง

3. บุคลิกภาพมีผลต่อความน่าเชื่อถือ บุคลิกภาพบางด้านมีส่วนช่วยสร้างเสริมความ น่าเชื่อถือหรือทำให้บุคคลมี “เครดิต” ในความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ถ้าบุคคลเป็นผู้ที่รักษาคำพูด อารมณ์มั่นคง มีเหตุมีผล วางตนได้ถูกต้องตามกาลเทศะ มีน้ำใจ ทำอะไรโดยนึกถึงใจเขาใจเรา บุคคล ประเภทนี้ถ้าเป็นหัวหน้าก็จะเป็นที่ยอมรับของลูกน้อง เป็นมิตรที่ดี และสร้างความรู้สึกชอบพอ ไว้วางใจให้แก่ลูกค้าได้แต่ถ้าบุคคลมีลักษณะตรงกันข้าม คือไม่น่าเชื่อถือก็มักเกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน คือผู้อื่นไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือศรัทธา ไม่ยอมรับ ไม่ร่วมงานด้วย ซึ่งอาจสร้างความเสียหายให้กับงานได้เพราะถ้าไม่เป็นที่น่าเชื่อถือก็ย่อมไม่สามารถดำเนินงานร่วมกับผู้อื่นได้โดยราบรื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การมีบุคลิกภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานและความสำเร็จของบุคคล เนื่องจากบุคลิกภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่กระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่น อดทน และพยายามพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ บุคลิกภาพยังมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ทั้งด้านความคิดริเริ่ม ความกล้าได้กล้าเสีย และความรอบคอบ ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการตัดสินใจและการเลือกแนวทางการทำงานที่แตกต่างกัน อีกทั้งบุคลิกภาพยังมีผลต่อความน่าเชื่อถือและการยอมรับจากผู้อื่น บุคคลที่มีความซื่อสัตย์ มีเหตุผล และวางตนเหมาะสมย่อมได้รับความไว้วางใจ ทำให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปอย่างราบรื่นและส่งเสริมความสำเร็จของงานโดยรวม

2.2.2 ความสำคัญของการทำงานเชิงรุก

Krungsri Academy (2025, Online) ได้กล่าวว่า การทำงานเชิงรุก Proactive นั้น มีผลดีต่อการทำงานและพัฒนาตัวเองอย่างมาก ความมุ่งมั่นและรอบคอบเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ แต่ก็อย่าลืมปล่อยตัวเองพุ่งไปข้างหน้าโดยไม่หันกลับมามองตัวเองหรือทีม เพราะการทำงานอย่างหนักโดยไม่คิดถึงเรื่องสุขภาพก็ทำให้เกิดผลเสียในระยะยาวได้ จะมัวหาเงินมาซื้อสุขภาพก็คงไม่คุ้มกัน และการทำงานเป็นทีมก็ยังเป็นสาเหตุหลัก ๆ ที่ทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ เพราะทีมจะช่วยเติมเต็มแผนงาน และยังช่วยคิดแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยกันอีกด้วย

สถาบัน IMPRESSION (2568, ออนไลน์) ได้ระบุว่า เป็นการทำงานที่มีเป้าหมายสู่อนาคต การทำงานเชิงรุกต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารหรือประสบการณ์ที่ได้รับมาจากอดีต และที่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน โดยกรอบการคิดจะเน้นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต เน้นพันธกิจที่ดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว คุ้มค่าและมีคุณภาพหรือเป็นการทำงานที่มีการวางแผนงานล่วงหน้าอย่างละเอียดรอบคอบ รู้จักและรับผิดชอบตนเอง โดยสามารถที่จะเลือกตอบสนองแรงกระตุ้นจากภายนอก ในมุมมองและคุณค่าของตนเองที่ไม่ยอมตกอยู่ภายใต้อิทธิพลสิ่งแวดล้อมรอบข้างและสถานการณ์ภายนอกบีบบังคับให้ต้องจำใจทำ รวมถึงมีสติไม่จมปลักอยู่กับปัญหา แต่ตอบสนองด้วยสติ ซึ่งได้บอกลักษณะ (ที่สำคัญ) ของการทำงานเชิงรุก ว่าต้องมีการวางแผนล่วงหน้า บริหารจัดการด้วยวิจารณญาณ ด้วยความรอบคอบ สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ สามารถตอบสนองความต้องการที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นการทำงาน “กันไว้ดีกว่าแก้” และยังได้กล่าวถึงประโยชน์การทำงานเชิงรุกที่จะช่วยให้

องค์กรสามารถเล็งเห็นวิกฤตและโอกาส องค์กรป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถเตรียมเรื่องต่าง ๆ ไว้รองรับล่วงหน้า ช่วยลดทอนความเสียหายอย่างทันท่วงที เป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีอุปนิสัยในการคิดและทำงานอย่างมีระบบ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การทำงานเชิงรุกมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของบุคคลและองค์กร เนื่องจากเป็นการทำงานที่มุ่งเน้นอนาคต มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างรอบคอบ ใช้ข้อมูล ประสบการณ์และวิจารณญาณในการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การทำงานเชิงรุกช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นทั้งโอกาสและวิกฤต ลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และเพิ่มคุณภาพของการดำเนินงาน ขณะเดียวกันยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง และการรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างมีสติและสมดุล ไม่ละเลยสุขภาพกายและใจ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนและเป็นระบบในระยะยาว

2.2.3 สรุปความสำคัญการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก

การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบุคคลและองค์กรอย่างยิ่ง บุคลิกภาพที่ดีช่วยเสริมแรงจูงใจในการทำงาน กำหนดทิศทางการตัดสินใจ และสร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับ ขณะที่การทำงานเชิงรุกช่วยให้บุคลากรสามารถวางแผนล่วงหน้า คาดการณ์ปัญหา และเตรียมพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้งานเป็นระบบ ลดความเสี่ยง และเพิ่มโอกาสความสำเร็จในระยะยาว ดังนั้นเมื่อบุคลิกภาพที่เหมาะสมผสานกับการทำงานเชิงรุกจะช่วยยกระดับคุณภาพงาน ความน่าเชื่อถือ และความสามารถในการพัฒนาและปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิผล

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก

ศศิภา จันทรา (2560, หน้า 11 – 12) ได้รวบรวมทฤษฎีบุคลิกภาพไว้ดังนี้

1. Ryckman (1997, p. 8) ได้แบ่งทฤษฎีบุคลิกภาพออกเป็น 5 กลุ่ม ดังต่อไปนี้ 1. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theories) เป็นการศึกษาบุคลิกภาพตามแนวคิด ของ Freud โดยการวิเคราะห์จิตมีองคประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ อิด (Id) อีโก (Ego) และซุปเปอร์อีโก (Superego) 2. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories) เป็นการศึกษาบุคลิกภาพที่เกี่ยวกับลักษณะ เฉพาะตัว ที่แสดงออกมาของบุคคลแต่ละคน

ซึ่งมีความแตกต่างกัน สามารถศึกษาแยกแยะเป็นเชิงปริมาณได้นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงในกลุ่มนี้ เชน Allport หรือ Cattell 3. ทฤษฎีพฤติกรรมทางสังคม (Social – Behaviorist Theories) เป็นการศึกษาบุคลิกภาพที่มีความเชื่อวาพฤติกรรมโดยสวนใหญ่ของบุคลิกภาพจากการเรียนรู บุคคลตองเรียนรูเพื่อปรับเปลี่ยน พฤติกรรม โดยการควบคุมจิตใจที่อยู่เหนือเหตุผลซึ่งเกี่ยวของกับการดิ้นรนเพื่อการเอาตัวรอดในสังคม 4. ทฤษฎีมนุษย์นิยม (Humanistic Theories) เป็นการศึกษาบุคลิกภาพที่มุ่งเนนเกี่ยวกับ การสร้างศักยภาพที่อยู่ภายในตัวบุคคล การหาแนวทางที่จะทำใหบุคคลบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุด ซึ่งศักยภาพภายในตัวบุคคลนั้นมีอิทธิพลมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดลอม 5. ทฤษฎีปัญญานิยม (Cognitive Theories) เป็นการศึกษาบุคลิกภาพที่เกี่ยวกับ กระบวนการศึกษาคนควาอย่างต่อเนื่องของบุคคลเพื่อใหเกิดองคความรูใหม่ ๆ เพื่อการทำนาย เหตุการณต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในโลกของอนาคต ซึ่งจะตองอาศัยความกระตือรือรน ความอยากรูอยากเห็นและความคิดสร้างสรรคของบุคคล

2. Jung (1939) Carl G. Jung ได้เสนอทฤษฎีบุคลิกภาพที่จัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีแบ่งประเภท โดยแบงบุคลิกภาพออกเป็น 2 แบบ คือ แบบตามสนใจที่สนใจในตนเอง (Introvert) และแบบความสนใจ ที่สนใจภายนอกตนเอง (Extrovert) ซึ่งมีลักษณะดังนี้ 1. บุคลิกภาพแบบสนใจตนเองหรือเก็บตัว (Introvert Personality) เป็นลักษณะบุคคลที่ชอบอยู่โดดเดี่ยว ไม่ชอบการแสดงออก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกริยาทาทาง ความคลองตัวในการ กระทำหรือการพูด ไม่ชอบเขาสังคม ไม่ชอบการมีเพื่อนมาก ๆ ชอบทำอะไรตามระเบียบ กฎเกณฑ ของสังคม ยึดมั่นในความรูสึกของตนเอง การตัดสินใจมักขึ้นอยู่กับตนเอง ไม่ค่อยมีการยืดหยุ่นและ ปรับตัว พะวงถึงตนเองมากเป็นพิเศษ การปรับตัวมักเป็นรูปแบบการหลบหนีและถาเกิดความผิดปกติ ทางใจมักจะเป็นประเภทวิตกกังวล 2. บุคลิกภาพแบบสนใจภายนอกตนเองหรือแสดงตัว (Extrovert Personality) เป็นลักษณะบุคคลที่ชอบการแสดงออกไม่วาในเชิงคำพูดหรือกิริยาทาทาง มีความคลองตัวสูง แสดงตัวเป็นกันเอง รูจักคนง่ายชอบเป็นหัวหนา ชอบจัดการเรื่องต่าง ๆ หรืองานที่ตองติดตอประสานงานกับผู้อื่นมีความเชื่ออยู่บนรากฐานของความจริงและข้อมูลที่ได้มาอย่างยุติธรรม อุปนิสัยถูกควบคุมโดยความจำเป็น พรอมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ไปตามสถานการณ ไม่ค่อยพะวงถึงตัวเองมากนัก การปรับตัวมักจะเป็น รูปแบบการชดเชยและถาเกิดความผิดปกติทางใจมักจะเป็นประเภทไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้

3. ทฤษฎีบุคลิกภาพของ Sigmund Freud หรือทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theories) Sigmund Freud (Bonnie, 2001, pp. 260 – 261) เชื่อวา พฤติกรรมสวนใหญ่ของมนุษย์ มีแรงจูงใจมาจากจิตไรสำนึกซึ่งมักจะผลักดันออกมาในรูปความฝน การพูดพลั้งปาก หรืออาการผิดปกติทางด้านจิตใจในด้านต่าง ๆ เชน โรคจิต โรคประสาท เป็นตน เขาเป็นบุคคลแรกที่ได้อธิบาย ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพซึ่งมีความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์วามนุษย์เกิดมา พรอมกับแรงขับทางสัญชาตญาณ (Instinctual Drive) และแรงขับดังกล่าวเป็นพลังงานที่สามารถเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนที่ได้อันเป็นความเชื่อที่ได้รับอิทธิพลจากความรูทางฟสิกส์จึงทำให้เชื่อวาจิตเป็นพลังงานรูปหนึ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงและไม่หยุดนิ่ง (Psycho – Dynamic) สัญชาตญาณ ดังกล่าว ได้แกสัญชาตญาณแหงการมีชีวิต (Eros or Life) เป็นสัญชาตญาณที่แสดงออกมาในรูปแบบ ของสัญชาตญาณทางเพศ (Sexual Instinct) แต่ Freud ไม่ได้หมายถึงความตองการทางเพศ ตามความเรียกรองทางด้านสรีระเทานั้น แต่ยังรวมถึงสัญชาตญาณที่ติดตัวมนุษย์มาตั้งแต่เกิด และเป็นสัญชาตญาณ ที่แสดงใหเห็นถึงความปรารถนาและความตองการที่จะได้รับความพึงพอใจ ในรูปแบบต่าง ๆ และสัญชาตญาณในการปองกันตนเอง อันเป็นสัญชาตญาณที่ทำใหมนุษย์แสวงหา ความพึงพอใจใหแกตนเองและสัญชาตญาณแห่งความตาย (Thanatos Or Death Instinct) ที่แสดงออกมาในรูปของสัญชาตญาณในการทำลายหรือความก้าวร้าว (DestructiveInstinct Or AggressiveInstinct) Freud มองธรรมชาติในแงลบ (Pessimism) กลาวคือ มนุษย์ไม่มีเหตุผล (Irrational) ไม่มีการขัดเกลา (Unsocialized) โดยมุงที่จะตอบสนองและแสวงหาความพึงพอใจใหกับตนเองเป็นสำคัญ (SelfGratification) นอกจากนี้Freud ยังได้อธิบายเพิ่มเติมในเรื่องความหมายของสัญชาตญาณพื้นฐาน ของมนุษย์วาสัญชาตญาณ จะแสดงออกมาในรูปของพลังทางจิตที่เกี่ยวของกับพลังขับทางเพศ เรียกวา พลังลิบิโด (Libido) ที่ทำใหมนุษย์มีความปรารถนาและความตองการที่จะได้รับความ พึงพอใจในรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถเคลื่อนที่เปลี่ยนรูป และสามารถจะเคลื่อนที่ไปตามสวนต่าง ๆ ของร่างกายตามระยะเวลาของพัฒนาการจากขั้นหนึ่งไปสู่อีกขั้นหนึ่งและยังสามารถเคลื่อนที่ไปยังวัตถุหรือบุคคลนอกตัวเราได้เชน หากพลังลิบิโดเคลื่อนไปอยู่ที่แม่ก็จะทำใหเด็กเกิดความรักและความหวงแหนแม่ เป็นตน

Parker and Collins (2010, อ้างถึงใน อภิวัชร ฉายอรุณ, 2564, หน้า 14 – 16) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกไว้ว่าเป็นบุคคลที่มีการ

วางแผนการทำงานอย่างละเอียด รอบคอบ สามารถรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง เลือกตอบสนองจากแรงกระตุ้นภายในตนเอง ไม่ได้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสถานการณ์ภายนอก มีความคิดสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ และสามารถสื่อสารความคิดตนเองต่อผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ โดย Parker and Collins ได้จำแนกพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา (Problem Prevention) หมายถึง การที่บุคคลสามารถคาดการณ์ คิดวิเคราะห์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ โดยไม่ประเมินสถานการณ์ต่ำเกินจริงหรือสูงเกินจริง และสามารถมีวิธีดำเนินการเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ถึงแม้ว่าจะเกิดปัญหาขึ้นก็มีความเชื่อมั่นว่าสามารถแก้ปัญหาได้ โดยคิดวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลลัพธ์ และสามารถพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาระยะยาวได้

2. ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Individual Innovation) หมายถึง บุคคลมีลักษณะที่ชอบคิดค้น ค้นหาสิ่งใหม่ ๆ หรือวิธีการทำงานใหม่ สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ รวมถึงวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ ที่แตกต่างจากผู้อื่น ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ เพื่อเกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

3. ด้านการเสนอความคิดเห็นของตน (Voice) หมายถึง บุคคลที่สามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองให้กับผู้อื่นเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความสามารถในการสื่อสารถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานให้กับผู้อื่นเพื่อความเข้าใจ ถึงแม้ว่าผู้อื่นจะไม่เห็นด้วย แต่ก็สามารถมีอิทธิพลต่อการโน้มน้าวชักจูงให้เกิดความสนใจ ความไว้วางใจและการยอมรับ ทั้งยังสามารถเสนอความคิดเห็นการชี้แนะ แนะนำแก่ผู้อื่นในการทำงาน ทั้งในระดับเพื่อนร่วมงาน และระดับผู้บังคับบัญชา โดยมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพในการทำงาน

4. ด้านการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Taking Charge) หมายถึง การที่บุคคลพยายามเปลี่ยนแปลงวิธีการเดิม ๆ ไม่ว่าด้วยวิธีการใด มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น ในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตนเอง นำไปสู่การพัฒนางานที่ดีขึ้น มีการสร้างเจตคติที่ดี มีความคิดในแง่บวก สามารถสร้างและสื่อความคาดหวังที่ตนเองต้องการได้อย่างชัดเจน มีความเชื่อมั่น และความตั้งใจแน่วแน่ถึงการบรรลุเป้าหมาย แนวทางชัดเจนเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงาน

Parker and Bindl (2017, อ้างถึงใน อภิวัชร ฉายอรุณ, 2564, หน้า 16) ได้เสนอโมเดลพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกเช่นกัน โดยโมเดลของ Parker and Bindl นั้นเป็นการเน้นระดับบุคคล โดยได้อธิบายองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเกิดพฤติกรรมเชิงรุกว่ามี 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ และปัจจัยทางสังคม เช่น บรรยากาศองค์กร การกำหนดลักษณะงาน ลักษณะของผู้นำ นอกจากนี้ Parker and Bindl ได้เน้นถึงกระบวนการของแรงจูงใจทางปัญญา (Cognitive Motivational Process) ของบุคคล ซึ่งหากบุคคลมีการรับรู้ในเชิงบวกจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงรุก มีความตั้งใจและมีเป้าหมายในการกระทำการใด ๆ ให้ประสบผลสำเร็จได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า แนวคิดบุคลิกภาพและพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกเชื่อมโยงกันอย่างสำคัญ โดยบุคลิกภาพเป็นรากฐานของพฤติกรรม เช่น ความมั่นใจ ความคิดริเริ่ม และลักษณะแบบเปิดเผยล้วนสนับสนุนพฤติกรรมเชิงรุก การมีการรับรู้เชิงบวกและแรงจูงใจภายในช่วยให้บุคคลกล้าคิดกล้าแสดงออก และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและองค์กร ดังตาราง 4

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ตาราง 4 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 2 การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก หมายถึง การแสดงออกซึ่งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ประกอบด้วยรูปแบบความคิด อารมณ์และพฤติกรรมที่มั่นคง รวมถึงแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลมีความริเริ่ม กล้าตัดสินใจ มีการวางแผนล่วงหน้า และมุ่งมั่นขับเคลื่อนงานให้สำเร็จเกินกว่าขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย โดยพร้อมรับมือความเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญปัญหา และใฝ่หาการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลักษณะทั้งสองส่วนนี้สะท้อน	การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบุคคลและองค์กรอย่างยิ่ง บุคลิกภาพที่ดีช่วยเสริมแรงจูงใจในการทำงาน กำหนดทิศทางการตัดสินใจ และสร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับ ขณะที่การทำงานเชิงรุกช่วยให้บุคลากรสามารถวางแผนล่วงหน้า คาดการณ์ปัญหา และเตรียมพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงได้	แนวคิดบุคลิกภาพและพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกเชื่อมโยงกันอย่างสำคัญ โดยบุคลิกภาพเป็นรากฐานของพฤติกรรม เช่น ความมั่นใจ ความคิดริเริ่ม และลักษณะแบบเปิดเผยล้วนสนับสนุนพฤติกรรมเชิงรุก การมีการรับรู้เชิงบวกและแรงจูงใจภายในช่วยให้บุคคลกล้าคิด กล้าแสดงออก และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและองค์กร	การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก หมายถึง การแสดงออกที่สะท้อนความสามารถของบุคคลในการแสดงความคิด อารมณ์และพฤติกรรมอย่างมั่นคง ควบคู่กับแรงจูงใจภายในที่ส่งเสริมให้ริเริ่ม วางแผนล่วงหน้า ตัดสินใจอย่างมั่นใจ และขับเคลื่อนงานสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดรับการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ และปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบดังกล่าวมี	1. การแสดงความคิดเห็นและจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอในสถานการณ์การต่าง ๆ 2. มีแรงจูงใจภายในที่ผลักดันให้บุคคลเริ่มต้นงานด้วยตนเอง มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือการกระตุ้นจากผู้อื่น 3. การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อมูลที่มีอยู่ รวมถึงความมุ่งมั่นใน

ตาราง 4 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
บุคคลที่มีความพร้อมต่อการเรียนรู้ การปรับตัว และการสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์กรในระยะยาว	อย่างเหมาะสม ส่งผลให้งานเป็นระบบ ลดความเสี่ยง และเพิ่มโอกาสความสำเร็จในระยะยาว ดังนั้นเมื่อบุคลิกภาพที่เหมาะสมผสานกับการทำงานเชิงรุก จะช่วยยกระดับคุณภาพงาน ความน่าเชื่อถือ และความสามารถในการพัฒนาและปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิผล		บทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ความน่าเชื่อถือ และโอกาสความสำเร็จในระยะยาว เนื่องจากบุคลิกภาพที่ดีเป็นฐานสำคัญของพฤติกรรมเชิงรุก ซึ่งเมื่อผสานกันจะนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบุคคลและองค์กร	การดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 4. มีพฤติกรรมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นในการปรับวิธีการทำงาน และความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ 5. มีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเชิงรุก เพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ สร้างความน่าเชื่อถือ และสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์

3.1 ความหมายของการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล (2562, หน้า 2) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะการสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ (Knowledge) จินตนาการ (Imagination) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) ความร่วมมือ (Collaborative) ทำให้เกิดนวัตกรรมที่อาจอยู่ในรูปแบบของความคิด วิธีการหรือสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ โดยอาจเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือใหม่เพียงบางส่วน และอาจใหม่ในบริบทใดบริบทหนึ่ง หรือในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2564, หน้า 4) ได้ระบุว่า นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ต้องมีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการ คือ “ความใหม่ (Newness) + ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) + การสร้างมูลค่า (Value Creation)” โดยระบุว่านวัตกรรมไม่ใช่เพียงสิ่งใหม่เท่านั้น แต่ต้องเป็นสิ่งที่สร้างคุณประโยชน์และมีกระบวนการที่จับต้องใช้ได้จริงภายในองค์กรหรือสังคม

เชิดพงษ์ งอกนาวัง, เอกราช โฆษิตพิมานเวช และยิ่งสรรค์ หาพา (2566, หน้า 485) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรม หมายถึง ผลที่เกิดจากการคิดค้นสิ่งใหม่หรือการนำเอาสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้วมาต่อยอดพัฒนา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหรือเพื่อการแก้ปัญหาของบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การในอนาคต โดยที่นวัตกรรมนั้น อาจเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ หรือทั้งเป็นสิ่งเดิมแต่นำกลับมาพัฒนาใหม่ เพื่อให้เกิดคุณภาพต่อองค์กรต่อไป

วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2568, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรม หมายถึง ความสามารถที่จะใช้ความรู้ ความคิด ทักษะและการปฏิบัติ มาปรับปรุง หรือพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม สามารถนำไปใช้อย่างได้ผลจริง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้นกว่าเดิมและมีความแตกต่างจากเดิม ซึ่งครอบคลุมไปถึงสิ่งใหม่ ๆ ดังต่อไปนี้ด้วย คือ สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ และสิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม หรือพูดง่าย ๆ ว่า “นวัตกรรม” หมายถึง “เป็นของใหม่” “รื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่” “มีคุณค่า” และ“มีมูลค่าเพิ่ม” จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้

พิชญาพร พีรพันธุ์, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ (2565, หน้า 309) ได้ให้ความหมายว่า ศักยภาพความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม

หมายถึง ทักษะและความสามารถของบุคคลในการคิดริเริ่มสิ่งแปลกใหม่ หรือการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และนำความคิดนั้นไปพัฒนาเป็นผลลัพธ์หรือนาไปปฏิบัติให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ และประยุกต์ใช้ให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กรโดยในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาศักยภาพความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมในระดับบุคคล โดยมีองค์ประกอบที่คลอบคลุมตามมิติของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ประกอบด้วย ทักษะการคิดนอกกรอบ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์

Potjanajaruwit (2019 p. 76) ได้นิยามนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ว่าเป็นกระบวนการในการประดิษฐ์และพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดเพื่อวัตถุประสงค์เชิงพาณิชย์ ซึ่งรวมไปถึงขั้นตอนใหม่ ๆ และแนวคิดการจัดการที่นำความรู้มาสร้างความแตกต่างและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เป็นกระบวนการและศักยภาพในการบูรณาการความรู้ จินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่การคิดริเริ่ม พัฒนา หรือต่อยอดแนวคิด วิธีการ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ซึ่งอาจเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือใหม่ในบางส่วนภายใต้บริบทและช่วงเวลาที่แตกต่างกัน โดยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์มิได้มุ่งเน้นเพียงความใหม่เท่านั้น แต่ต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สร้างคุณค่า คุณประโยชน์ และมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคคล องค์กร หรือสังคม ทั้งในมิติการแก้ปัญหา การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคต อันสะท้อนให้เห็นว่านวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เป็นทั้งผลลัพธ์และกระบวนการที่เชื่อมโยงความคิดสร้างสรรค์กับการสร้างคุณค่าอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

3.2 ความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2561, หน้า 45) ได้ให้ความหมายและเน้นย้ำความสำคัญว่า นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์คือการนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการสร้าง “ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน” (Sustainable Competitive Advantage) ในสภาวะตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากองค์กรขาดนวัตกรรมจะนำไปสู่การถดถอยของธุรกิจในที่สุด

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2563, หน้า 112) ได้กล่าวว่านวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการ “แก้ปัญหาและตอบสนองความ

ต้องการ” ของผู้บริโภคในมิติที่ซับซ้อนขึ้น โดยไม่ใช่แค่การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม แต่เป็นการสร้างกระบวนการคิดใหม่ที่ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตของผลกำไร

ศูนย์ความเป็นเลิศด้านพลังงานทางเลือก สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (2566, หน้า 4) ระบุว่า นวัตกรรมมีประโยชน์และความสำคัญอยู่ที่การพัฒนาและสร้างคุณค่า โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ ลดต้นทุนในการผลิต พัฒนาขั้นตอนในการผลิตและดำเนินงาน และช่วยขยายขอบเขตทางธุรกิจด้วยการมุ่งพัฒนาสินค้าใหม่เพื่อขยายตลาด อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมก็มีความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลวได้ในแง่ของการมีคู่แข่งจำนวนมาก และการจัดสรรเงินทุนหรือทรัพยากรที่ไม่เหมาะสมก็เสี่ยงต่อความล้มเหลวของนวัตกรรมได้เช่นกัน

Carmeli and others (2010, อ้างถึงใน เชิดพงษ์ งอกนาวัง, เอกราช โฆษิตพิมานเวช และยิ่งสรรค์ หาพา, 2567, หน้า 486 – 488) ได้ศึกษาถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีต่อองค์การ ดังนี้ 1) สามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นซึ่งเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน 2) สามารถสะท้อนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตามได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน 3) ทำให้บุคลากรในองค์การมีจุดเน้นหรือเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน 4) ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม 5) ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างกันในการทำงาน

Amabile (1996, pp. 1 – 2) ได้กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นรากฐานสำคัญของนวัตกรรม เพราะเป็นกระบวนการสร้างแนวคิดใหม่ที่มีคุณค่าและสามารถนำไปใช้ได้จริง องค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์จะมีศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน

OECD (2010, p. 15) ระบุว่า การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพของผลลัพธ์ในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาคการศึกษาและภาครัฐ ซึ่งจำเป็นต้องใช้แนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและตอบสนองความต้องการของสังคม

Drucker (2007, p. 35) ได้กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นเครื่องมือเฉพาะของผู้บริหารและองค์กรในการแสวงหาโอกาสจากการเปลี่ยนแปลง และการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและความอยู่รอดขององค์กรและระบบเศรษฐกิจในระยะยาว เนื่องจากเป็นกระบวนการนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความต้องการที่ซับซ้อนมากขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และพัฒนาคุณภาพของสินค้า บริการ และกระบวนการทำงานเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน และขับเคลื่อนการเติบโตขององค์กรและเศรษฐกิจผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนจากระบบเดิมสู่ระบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า ทั้งนี้ ความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ต้องอาศัยรากฐานของความคิดสร้างสรรค์ การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สามารถกระตุ้นการมีส่วนร่วม สร้างความไว้วางใจ และกำหนดเป้าหมายร่วมกันในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของภาครัฐและการศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิผล

3.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์

มณฑนา พิพัฒน์เพ็ญ และแจ่มจันทร์ เพชรศิริ (2568, หน้า 65) ได้รวบรวมข้อมูล แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมมีรากฐานมาจากทฤษฎีองค์ประกอบของการสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นแบบจำลองที่ครอบคลุมองค์ประกอบทางสังคมและจิตวิทยาที่จำเป็นสำหรับการสร้างผลงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ ทฤษฎีนี้อธิบายถึงสามองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) ทักษะหลักที่เกี่ยวข้องกับงาน (Domain – relevant skills) หรือที่เรียกว่าความเชี่ยวชาญ (Expertise) คือความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานหรือสาขาเฉพาะ 2) ความคิดสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ (Creativity – relevant processes) หรือทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Creativity skills) รวมถึงทักษะทางปัญญา วิธีการ และกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งคุณสมบัติส่วนบุคคลที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ 3) แรงจูงใจในการทำงาน (Task motivation) เป็นแรงจูงใจที่สะท้อนถึงเหตุผลในการทำงาน ซึ่งรวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในและภายนอก ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมีจุดเน้นที่การสร้างพื้นฐานในการคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิง

วิจารณญาณ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลักดังนี้ 1) การคิดสร้างสรรค์ ซึ่งมีแนวทางในการส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ได้โดยใช้เทคนิคการคิดที่เปิดกว้าง เช่น การระดมสมอง เพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ การสร้างสิ่งใหม่ที่มีคุณค่าและส่งเสริมสติปัญญา รวมถึงคิดวิเคราะห์อย่างรอบคอบและประเมินแนวความคิดเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ 2) การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ (Work creativity with others) ซึ่งมีแนวทางการส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ การพัฒนาการสื่อสารแนวคิดใหม่ ๆ สู่ผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดใจกว้างและยอมรับมุมมองใหม่ ๆ ที่มีผลต่อการทำงาน เป็นผู้นำในการสร้างสรรค์ผลงาน เข้าใจสภาพแวดล้อมและข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น พร้อมยอมรับความคิดใหม่ ตลอดจนมองวิกฤติเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และปรับปรุงผลงานจากความผิดพลาดเพื่อพัฒนาต่อเนื่อง 3) การนำนวัตกรรมไปปฏิบัติ (Implement innovations) ซึ่งมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้และพัฒนาต่อไป (ประสาท เนืองเฉลิม, 2558) ขณะเดียวกันในด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของผู้เรียน มาเรียม นิลพันธุ์, และศิริวรรณ วณิชวัฒนวรชัย (2558) ได้พัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมกับชุมชนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของผู้เรียน พบว่านวัตกรรมที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้อันหลากหลายและคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะและกระบวนการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ผู้เรียนได้มีโอกาสแสดงความรู้และทักษะผ่านการเรียนรู้และการปฏิบัติจริงในสิ่งที่ตนสนใจ พร้อมทั้งแสวงหาคำตอบด้วยตนเอง ซึ่งส่งผลให้ผู้เรียนสร้างสรรค์ผลงานที่สะท้อนถึงกระบวนการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ มงคล เรียงณรงค์, และลัดดา ศิลาน้อย (2558) ยังได้ชี้ให้เห็นว่า การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐานเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเชื่อว่าการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการดังกล่าวจะช่วยให้เกิดการพัฒนาทักษะ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ 2) ทักษะด้านการค้นคว้าหาความรู้ 3) ทักษะด้านการสื่อสารทำงานเป็นทีม และ 4) ทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์

2. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ การคิดเชิงออกแบบเป็นกระบวนการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ โดยเน้นการทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้งและมีผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง ในการนำความคิดสร้างสรรค์และมุมมอง

จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ มาร่วมกันสร้างแนวคิด ทดสอบ และพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทางหรือเทคโนโลยีที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยการทำงาน 5 ขั้นตอน ได้แก่ การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง การตั้งกรอบโจทย์ การสร้างความคิด การสร้างต้นแบบ และการทดสอบต้นแบบ Choueiri, & Mhanan (2013) รายงานว่า กระบวนการคิดเชิงออกแบบช่วยส่งเสริมทักษะที่สำคัญให้แก่ผู้เรียน 2 ประการคือ ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking skill) และทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking skill)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์มุ่งอธิบายกระบวนการพัฒนาแนวคิดหรือผลงานใหม่ที่มีคุณค่าและสามารถนำไปใช้ได้จริง โดยมีฐานจากทฤษฎีองค์ประกอบของการสร้างสรรค์ ซึ่งชี้ว่าความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมเกิดจากการผสานความเชี่ยวชาญในสาขา ทักษะกระบวนการคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการทำงาน ควบคู่กับการส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิจารณญาณ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน แนวคิดดังกล่าวยังเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการเรียนรู้จากประสบการณ์ ขณะเดียวกัน กระบวนการคิดเชิงออกแบบเป็นกรอบสำคัญที่ช่วยพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ โดยยึดผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง ผ่านขั้นตอนการทำความเข้าใจปัญหา การสร้างแนวคิด การพัฒนาต้นแบบ และการทดสอบ ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ดังตาราง 5

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 5 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 3 การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการและศักยภาพในการบูรณาการความรู้ จินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่การคิดริเริ่ม พัฒนา หรือต่อยอดแนวคิด วิธีการ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ซึ่งอาจเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือใหม่ในบางส่วน ภายใต้บริบทและช่วงเวลาที่แตกต่างกัน โดยนวัตกรรมเชิง	การสร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและความอยู่รอดขององค์กรและระบบเศรษฐกิจในระยะยาว เนื่องจากเป็นกระบวนการนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความต้องการที่ซับซ้อนมากขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมไม่เพียงช่วยเพิ่ม	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์มุ่งอธิบายกระบวนการพัฒนาแนวคิดหรือผลงานใหม่ที่มีคุณค่าและสามารถนำไปใช้ได้จริง โดยมีฐานจากทฤษฎีองค์ประกอบของการสร้างสรรค์ ซึ่งชี้ว่าความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมเกิดจากการผสานความเชี่ยวชาญในสาขา ทักษะกระบวนการคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการทำงานควบคู่กับการส่งเสริมการ	การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการและพฤติกรรมเชิงประจักษ์ที่แสดงออกถึงการบูรณาการองค์ความรู้เฉพาะทางเข้ากับจินตนาการและทักษะการคิดนอกกรอบเพื่อริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ที่เน้นผู้ใช้เป็น	1. การนำองค์ความรู้เฉพาะทางมาผสมผสานกับจินตนาการและทักษะการคิดนอกกรอบเพื่อริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 2. การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบที่เน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนานวัตกรรม 3. การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บรรยากาศของความ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 5 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
สร้างสรรค์มิได้มุ่งเน้นเพียงความใหม่เท่านั้น แต่ต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สร้างคุณค่า คุณประโยชน์และมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคคล องค์กร หรือสังคม ทั้งในมิติการแก้ปัญหา การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคต อันสะท้อนให้เห็นว่านวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เป็นทั้งผลลัพธ์และกระบวนการที่เชื่อมโยง	ประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และพัฒนาคุณภาพของสินค้า บริการ และกระบวนการทำงานเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน และขับเคลื่อนการเติบโตขององค์กรและเศรษฐกิจผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนจากระบบเดิมสู่ระบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า ทั้งนี้ ความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ต้องอาศัย	คิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิจารณญาณ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน แนวคิดดังกล่าวยังเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการเรียนรู้จากประสบการณ์ ขณะเดียวกัน กระบวนการคิดเชิงออกแบบเป็นกรอบสำคัญที่ช่วยพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ โดยยึดผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง ผ่านขั้นตอนการทำความเข้าใจปัญหา การสร้าง	ศูนย์กลาง ควบคู่ไปกับการอาศัยทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจและแรงจูงใจในการแก้ปัญหา เพื่อมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในรูปแบบของนวัตกรรม การบริการ หรือวิธีการทำงานใหม่ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่ม ให้แก่บุคคลและองค์กรได้อย่างยั่งยืน	ไว้วางใจและแรงจูงใจในการแก้ปัญหา 4. การสร้างนวัตกรรมการบริการ หรือวิธีการทำงานใหม่ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างคุณค่าให้แก่บุคคลและองค์กรอย่างยั่งยืน 5. การแสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ การพัฒนาต้นแบบเพื่อการทดสอบ และการสร้างผลประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและ

ตาราง 5 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
ความคิดสร้างสรรค์กับการสร้างคุณค่าอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน	รากฐานของความคิดสร้างสรรค์ การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สามารถกระตุ้นการมีส่วนร่วม สร้างความไว้วางใจ และกำหนดเป้าหมายร่วมกันในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของภาครัฐและการศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิผล	แนวคิด การพัฒนาต้นแบบและการทดสอบ ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ	ซึ่งสามารถวัดและประเมินผลได้จากพฤติกรรมการแสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ การพัฒนาต้นแบบเพื่อการทดสอบ และการสร้างผลประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคต	ความได้เปรียบในการแข่งขัน

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

4. การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา

4.1 ความหมาย

4.1.1 ความหมายของการคิดวิเคราะห์

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 251) ให้ความหมายคำว่า “คิด” หมายความว่าทำให้ปรากฏเป็นรูป หรือประกอบให้เป็นลูกหรือเป็นเรื่องขึ้นในใจ ใคร่ครวญ ไตร่ตรองคาดคะเนคานวณ มุ่งจงใจ ตั้งใจ ส่วนคำว่า “วิเคราะห์” มีความหมายว่า ใคร่ครวญ แยกออกเป็นส่วน ๆ เพื่อศึกษาให้ถ่องแท้ ดังนั้นคำว่า คิดวิเคราะห์ จึงมีความหมายว่าเป็นการใคร่ครวญตึกตรองอย่างละเอียดรอบคอบแยกเป็นส่วน ๆ ในเรื่องราวต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล โดยหาจุดเด่น จุดด้อยของเรื่องนั้น ๆ และเสนอแนะสิ่งที่เหมาะสมอย่างมีความเป็นธรรมและเป็นไปได้ ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพการคิดวิเคราะห์จึงสามารถกระทำได้โดยฝึกทักษะการคิด และให้นักเรียนมีโอกาสได้คิดวิเคราะห์ สามารถนำเสนอความคิดของตนและอภิปรายร่วมกันในกลุ่มอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยครูและนักเรียนต่างยอมรับเหตุผลและความคิดของแต่ละคน โดยเชื่อว่าไม่มีคาตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว

บุญรษากุล บุญเรืองรอด (2562, หน้า 20) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาแยกแยะส่วนย่อย ๆ ของเหตุการณ์ เรื่องราวหรือเนื้อเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลบนพื้นฐานความรู้เดิม และพิจารณาได้ว่าส่วนย่อย ๆ ที่สำคัญนั้นแต่ละเหตุการณ์เกี่ยวพันกันอย่างไรบ้าง อะไรที่เป็นเหตุ อะไรที่เป็นผล และเกี่ยวพันโดยอาศัยหลักการใด ซึ่งจะทำให้เราได้ข้อเท็จจริงที่เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจแก้ปัญหา ประเมินและตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่าง

ปิยะพร พิมพิศาล (2563, หน้า 41) ได้ให้ความหมายว่า การคิดวิเคราะห์ที่สอดคล้องกันว่า คือ การคิดวิเคราะห์ หมายถึง การพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ในส่วนย่อย ๆ ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาด้านความสัมพันธ์และด้านหลักการจัดการโครงสร้างของการสื่อความหมาย โดยใช้เหตุผลและความละเอียดถี่ถ้วนในการจำแนก แยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ และสอดคล้องกับกระบวนการคิดวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์ คือ การคิดจำแนก รวบรวมเป็นหมวดหมู่ และจับประเด็นต่าง ๆ เชื่อมโยงความสัมพันธ์และใช้กระบวนการตรรกวิทยาได้อย่างถูกต้อง

ชยพัทธ์ นาคกุลบุตร (2564, หน้า 47) ได้ให้ความหมายว่า การคิดวิเคราะห์ได้ว่า การคิดวิเคราะห์ หมายถึง การจำแนก แยกแยะ ข้อมูลหรือเรื่องราวต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลของบุคคลเป็นขั้นตอนโดยการจัดการเรียนรู้ การจำ การเข้าใจ การประยุกต์ใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์และการประเมินค่าผู้เรียนสามารถแยกแยะได้ว่าสิ่งใดจำ เป็น สิ่งใดสำคัญ จากเหตุการณ์นั้น ๆ สามารถค้นหาความสัมพันธ์ เชื่อมโยงความรู้ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถค้นหาเรื่องราวของระบบ เรื่องราวและสิ่งต่าง ๆ ในการทำ งานได้

Marzano (2001, p. 60) ได้ให้ความหมายว่า การคิดวิเคราะห์ หมายถึง การขยายความคิดอย่างมีเหตุผลเป็นการประยุกต์กระบวนการวิเคราะห์รายละเอียดเฉพาะของข้อมูลบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาเดิมที่สะสมอยู่ในความจำ ระยะสั้นในรูปแบบโครงสร้างขนาดเล็กของสติปัญญา เพื่อสร้างข้อมูลใหม่อย่างอิสระและสามารถสรุปลักษณะเฉพาะที่จำ เป็นและไม่จำเป็นของข้อมูลได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การคิดเชิงวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการใคร่ครวญ ไตร่ตรอง และพิจารณาเรื่องราวหรือข้อมูลอย่างละเอียดรอบคอบ โดยอาศัยเหตุผลและพื้นฐานความรู้เดิมในการจำแนก แยกแยะองค์ประกอบย่อย ๆ ของเรื่องออกเป็นส่วน ๆ เพื่อศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล จุดเด่น จุดด้อย ความสำคัญและความจำเป็นของข้อมูลตลอดจนเชื่อมโยงความรู้และหลักการต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ การคิดเชิงวิเคราะห์ยังเกี่ยวข้องกับกระบวนการคิดเชิงตรรกะ การจัดหมวดหมู่ การสังเคราะห์และการประเมินค่า เพื่อนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ การตัดสินใจแก้ปัญหาและการเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมมีความเป็นธรรม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

4.1.2 ความหมายของการจัดการปัญหา

พิสิฐ โมกขาว (2561, หน้า 6) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถในการคิดแก้ปัญหา หมายถึง พฤติกรรมในการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ที่กำหนดให้ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่เดิมหรือแสวงหาความรู้ใหม่จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น หนังสือตำรา อินเทอร์เน็ต ห้องสมุด ผู้เชี่ยวชาญ บทเรียนแสวงรู้บนเว็บ เป็นต้น แล้วตัดสินใจ เลือกวิธีที่ดีที่สุดตามแนวคิดของ Weir (1974) ที่แบ่งความสามารถในการคิดแก้ปัญหา ออกเป็น 4 ขั้น ได้แก่ 1) ขั้นระบุปัญหา 2) ขั้นวิเคราะห์ปัญหา 3) ขั้นกำหนดวิธีการแก้ปัญหา และ 4) ขั้นตรวจสอบ ผลลัพธ์ ความสามารถในการแก้ปัญหาสามารถวัดได้จากแบบทดสอบวัดความสามารถในการคิด แก้ปัญหา

ศิวรรณ อะวะตา (2562, หน้า 15) ได้ให้ความหมายว่า การคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาที่มีกระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน มีการประยุกต์ใช้จินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ สัญชาตญาณ แนวคิดใหม่ ๆ ร่วมกับข้อเท็จจริงที่มีอยู่มาใช้ในการแก้ปัญหา เพื่อค้นหาทางเลือกที่มีคุณค่าในการแก้ปัญหานั้น ๆ ผู้ที่แก้ปัญหาจะต้องทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และจะต้องตั้งจุดประสงค์การแก้ปัญหาไว้อย่างชัดเจนในการคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

พัชรี นาคผง (2562, หน้า 79) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะในการคิดแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจปัญหา มองเห็นสาเหตุของปัญหาและผลที่จะเกิดขึ้นจากปัญหานั้น รวมทั้งสามารถคิดหาวิธีการแก้ปัญหานั้น ๆ ได้อย่างมีเหตุผล ทักษะการแก้ไขปัญหาประกอบด้วย ทักษะการคิดหลายประเภทเช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การคาดคะเนเหตุและผล รวมทั้งทักษะในการประเมินผลซึ่งการดำเนินการแก้ปัญหานั้นต้องปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน เช่น ทำความเข้าใจกับปัญหา นำแบบการแก้ปัญหา ทบทวนวิธีการแก้ปัญหา และประเมินผลการแก้ปัญหา เป็นต้น ซึ่งขั้นตอนในการแก้ปัญหาอาจใช้ขั้นตอนการวิจัยหรือขั้นตอนแบบวิทยาศาสตร์ก็ได้

กามีละห์ มะยุ (2565, หน้า 35) ได้ให้ความหมายว่า การคิดแก้ปัญหาว่าเป็นการใช้ความสามารถทางสมองในการแก้ปัญหาที่พบเจอโดยการค้นหาแนวทางต่าง ๆ ในการคลี่คลายหรือขจัดความไม่สมดุลของสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวให้กลับเข้าสู่ภาวะที่สมดุล

เกสรา นำธรรมวงศ์ (2568, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะการแก้ปัญหา หรือ Problem Solving Skills คือ ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ออกแบบกระบวนการแก้ปัญหาหรือจัดการอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน สามารถตัดสินใจเผชิญหน้ากับสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างมั่นใจ ไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหาระยะยาวหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า คนที่มีทักษะการแก้ปัญหาเป็นเลิศย่อมได้เปรียบในการทำงานและเป็นที่ต้องการขององค์กรในยุคปัจจุบัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเข้าใจ ระบุ และวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยความรู้เดิมควบคู่กับการแสวงหาความรู้ใหม่จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย แล้วนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และเหตุผล เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุด กระบวนการดังกล่าว

ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การระบุปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ การกำหนดวิธีการแก้ไข การลงมือปฏิบัติ และการตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ ทั้งนี้ การจัดการปัญหาที่ดีต้องมุ่งค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา มีเป้าหมายการแก้ปัญหาที่ชัดเจน สามารถตัดสินใจได้อย่างมั่นใจและนำไปสู่การคลี่คลายอุปสรรคหรือสร้างสมดุลให้กับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงานและการดำเนินชีวิตในบริบทปัจจุบัน

4.1.3 สรุปความหมายของการคิดเชิงวิเคราะห์และการจัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

การคิดเชิงวิเคราะห์และการจัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการพิจารณา แยกแยะ และทำความเข้าใจข้อมูลหรือสถานการณ์อย่างมีเหตุผล โดยใช้ความรู้เดิมร่วมกับการวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ สาเหตุ และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจับประเด็นสำคัญและสรุปข้อเท็จจริงได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนสามารถนำผลการคิดวิเคราะห์ไปออกแบบแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสม ผ่านกระบวนการระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ ตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุด และประเมินผลลัพธ์อย่างเป็นขั้นตอน โดยอาศัยทั้งข้อมูลจริง ความคิดสร้างสรรค์ และเหตุผลเชิงตรรกะทำให้สามารถจัดการปัญหาได้อย่างมั่นใจ ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ

4.2 ความสำคัญ

4.2.1 ความสำคัญของการคิดเชิงวิเคราะห์

ทิศนา แขมมณี (2557, หน้า 24) ได้กล่าวว่า การคิดวิเคราะห์เป็นประโยชน์อย่างมากทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับองค์กร และระดับประเทศ ซึ่งในแทบทุกวิชาจำเป็นต้องใช้การวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการศึกษาหาความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้น ดังเช่น

1. ในการวิจัยการวิเคราะห์นับเป็นหัวใจหลักของการวิจัยเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์การหาเหตุและผลในการอธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยพยายามนำเอาความแตกต่างในตัวแปรอิสระไปอธิบายในตัวแปรตามเพื่อพิสูจน์สมมติฐานว่าเป็นไปจริงตามนั้นหรือไม่

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองในแง่มุมต่าง ๆ ช่วยให้เราเข้าใจสาเหตุที่เกิดขึ้น ผลกระทบที่ตามมาและสิ่งที่จะเกิดขึ้น

ในอนาคต อันนำไปสู่การแก้ไขปัญหาการเตรียมการปูองกันการวางนโยบาย และการวางกลยุทธ์เพื่อมีโอกาสที่ดีในอนาคต

3. การวิเคราะห์ข้างหน้า ทำให้เราทราบเบื้องหน้าเบื้องหลังของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละวันเพียงแต่ไม่เพียงแต่จะรับรู้ว่ามีอะไรเกิดขึ้นเท่านั้น แต่ยังทราบอีกว่าเหตุใดจึงเกิดเหตุการณ์ดังกว่าและยังทำให้ทราบอีกว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบอย่างไร จึงจะเป็นประโยชน์ในการวางกลยุทธ์และปูองกันอย่างไรต่อไปได้

4. การวิเคราะห์บุคคลจะช่วยให้เราเข้าใจว่าเหตุใดเขาจึงแสดงออกมาเช่นนี้ มีอะไรเป็นมูลเหตุจูงใจสิ่งที่เขาแสดงออกมาจะส่งผลกระทบต่อเขาหรือผู้อื่นหรือไม่อย่างไร ในอนาคตและถ้ามูลเหตุเปลี่ยนพฤติกรรมของเขาจะเปลี่ยนไปด้วยหรือไม่

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2563) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์ก่อประโยชน์อย่างมาก ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับองค์กร และระดับประเทศ โดยในเกือบทุกสาขาวิชาจำเป็นต้องใช้การวิเคราะห์ในการศึกษาความรู้และทำความเข้าใจในเรื่องนั้น เช่น ในการวิจัย การวิเคราะห์สถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองในมุมต่าง ๆ ช่วยให้เข้าใจสาเหตุที่เกิดขึ้น ผลกระทบที่ตามมาและสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตการวิเคราะห์ข่าวทำให้ทราบเบื้องหน้าเบื้องหลังของเหตุการณ์ประจำวันที่เกิดขึ้น หรือการวิเคราะห์ข้อความคำกล่าวอ้างต่าง ๆ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ด้านเหตุผลระหว่างคากล่าวอ้างและข้อสรุป หลักฐาน แรงจูงใจหรือเหตุผลที่นำมากล่าวอ้างเพื่อวินิจฉัยจะช่วยทำให้ค้นพบความถูกต้องหรือความผิดพลาดของคากล่าวอ้างนั้น

ศศิวิมล มหาเทียน (2565, หน้า 31 – 32) ได้กล่าวว่า ทักษะการคิดวิเคราะห์มีประโยชน์อย่างมากต่อการดำเนินชีวิต หากได้รับการพัฒนาฝึกฝนการคิดวิเคราะห์ตั้งแต่ในวัยเด็กจะช่วยส่งเสริมทำให้เกิดสติปัญญา เป็นคนรอบคอบ สามารถใช้เหตุผลในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี ในกระบวนการทำงานสามารถทำงานอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอนมีหลักการ และมีเหตุผล สามารถประเมินตนเองและผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้การคิดวิเคราะห์ยังเป็นเครื่องมือในการศึกษา หรือทำความเข้าใจในเรื่องราวต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน เช่น ใช้วิเคราะห์สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองในแง่มุมต่าง ๆ ใช้วิเคราะห์ข่าวเพื่อให้เข้าใจสาเหตุที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่ตามมาและสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้วิเคราะห์สำหรับงานวิจัยในทางวิชาการ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การคิดเชิงวิเคราะห์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความรู้และการดำเนินชีวิตในทุกระดับ ทั้งระดับปัจเจก

บุคคล องค์กร และประเทศ เนื่องจากเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการแสวงหาความรู้ ความเข้าใจ และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล โดยเฉพาะในงานวิจัย การคิดเชิงวิเคราะห์ถือเป็นหัวใจสำคัญในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของตัวแปร เพื่อพิสูจน์สมมติฐานอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ การคิดเชิงวิเคราะห์ยังช่วยให้สามารถทำความเข้าใจสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองได้อย่างรอบด้าน มองเห็นสาเหตุ ผลกระทบ และแนวโน้มในอนาคต อันนำไปสู่การวางแผน กลยุทธ์ และการป้องกันปัญหาได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังส่งเสริมให้บุคคลมีความรอบคอบ ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาทำงานอย่างเป็นระบบ และประเมินตนเองรวมถึงผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง จึงนับได้ว่าการคิดเชิงวิเคราะห์เป็นทักษะสำคัญที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ การทำงาน และการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

4.2.2 ความสำคัญของการจัดการปัญหา

เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ (2567, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การแก้ไขปัญหา เป็นทักษะที่สำคัญอย่างมากในชีวิตประจำวันและการทำงาน เนื่องจากมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินชีวิตและการทำงาน การมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาจะช่วยให้เราสามารถเผชิญกับอุปสรรคต่าง ๆ และวิกฤติได้อย่างมีมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มทักษะในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและความเป็นระบบ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการนำทางชีวิตและการงานให้ประสบความสำเร็จ

พลอยไพลิน สกลอรรจน์ (2568, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นทักษะและความสามารถที่สำคัญในการบริหารงาน เพราะในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าในตำแหน่ง ใดจะต้องเผชิญกับปัญหาและสภาวะการณ์ที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมี หลักเกณฑ์และวิธีการคิดที่เป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การกำหนดปัญหาให้ชัดเจน การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย การค้นหาสาเหตุที่แท้จริง เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงและตั้งมาตรฐาน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเดิมขึ้นอีก การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างมี ประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพการทำงานต่าง ๆ ในภาพใหญ่ของ องค์กรสอดคล้องกัน แก้ปัญหาทั้งในภาพใหญ่และภาพย่อย เชื่อมโยง สร้างสรรค์ และทำงานเป็นทีมได้อย่างดี

ปรีดี นุกุลสมปรารถนา (2568, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหาไม่ได้มีแค่การซ่อมแซมสิ่งที่เสียหาย แต่ยังรวมถึงการทำความเข้าใจความท้าทาย

อย่างชัดเจน การสร้างสรรค์แนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพ การลงมือปฏิบัติในเชิงรุก การสร้างโอกาสจากอุปสรรค และองค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการแก้ปัญหาจะพบกับการตัดสินใจที่รวดเร็วขึ้น ความเครียดและความขัดแย้งที่ลดลง ความผูกพันของพนักงานที่สูงขึ้น การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างสรรค์นวัตกรรมและการเติบโต ไม่ว่าคุณจะทำงานด้านการตลาด ทีมขาย ฝ่ายบุคคล การเงิน หรือทีมปฏิบัติหน้างาน ทักษะในการแก้ปัญหา (Problem – Solving Skill) จะส่งเสริมให้พนักงานคิดอย่างมีวิจารณญาณ และลงมือทำอย่างมั่นใจมากยิ่งขึ้น

Nick Laughton (2025, Online) ได้กล่าวไว้ว่า การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรใด ๆ ที่มุ่งรักษาและปรับปรุงระบบการจัดการ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำ การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นรากฐานสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร กระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรสามารถระบุและแก้ไขปัญหาได้ก่อนที่จะลุกลามกลายเป็นปัญหาที่ร้ายแรงกว่า ซึ่งช่วยประหยัดเวลา ทรัพยากร และอาจช่วยรักษาชื่อเสียงขององค์กรได้ องค์ประกอบสำคัญของการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพคือการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้า (Root Cause Analysis: RCA) ซึ่งเป็นแนวทางที่เป็นระบบในการระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา แทนที่จะแก้ไขเพียงอาการ การค้นพบสาเหตุรากเหง้าจะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาเพื่อป้องกันการกลับมาของปัญหา ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงที่ยั่งยืนและกรอบการทำงานที่ยืดหยุ่นยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทั้งบุคคลและองค์กร เนื่องจากเป็นทักษะพื้นฐานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินชีวิตและการทำงาน ช่วยให้สามารถเผชิญอุปสรรค วิกฤติ และสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้อย่างมีเหตุผล เป็นระบบ และมีมนุษยสัมพันธ์ การแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพไม่เพียงมุ่งแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า แต่ครอบคลุมถึงการกำหนดปัญหาอย่างชัดเจน การวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง การตัดสินใจเชิงรุกและการป้องกันไม่ให้ปัญหาเกิดซ้ำ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดความขัดแย้งและความสูญเสียของทรัพยากร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การคิดเชิงวิพากษ์ การพัฒนานวัตกรรม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อันเป็นรากฐานสำคัญของความยั่งยืนและความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร

4.2.3 สรุปความสำคัญของการคิดเชิงวิเคราะห์และการจัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

การคิดเชิงวิเคราะห์และการจัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้บุคคลและองค์กรสามารถทำความเข้าใจข้อมูลและสถานการณ์อย่างลึกซึ้ง แยกแยะสาเหตุและผลลัพธ์ ตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล และคาดการณ์ผลกระทบได้อย่างแม่นยำ พร้อมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดผ่านกระบวนการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้า ซึ่งช่วยป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความสูญเสีย และสนับสนุนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้องค์กรและสังคมมีความเข้มแข็ง สามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

4.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการคิดเชิงวิเคราะห์และการจัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

Bloom et al. (1956, อ้างถึงใน ศศิวิมล มหาเทียน, 2565, หน้า 24 – 26) แนวคิดการจัดลำดับด้านสติปัญญาของ Bloom (Bloom's Taxonomy) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านพุทธิพิสัย 2) ด้านจิตพิสัย และ 3) ด้านทักษะพิสัย ซึ่งทักษะทั้ง 3 ด้านส่งผลต่อความสามารถทางการคิดโดย Bloom ได้กำหนดทักษะการคิดออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) ทักษะการคิดขั้นต่ำ (lower order thinkingskills) และ 2) ทักษะการคิดขั้นสูง (higher order thinking skills) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ทักษะการคิดขั้นต่ำ (Lower order thinking skills) ประกอบด้วย ระดับ 1 ความรู้ความจำ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ในเนื้อหา เช่น ความรู้ในศัพท์ที่ใช้ คำจำกัดความ เป็นต้น และความรู้ที่เกี่ยวกับข้อเท็จจริงเฉพาะ เช่น ความรู้เกี่ยวกับวิธีการ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ระเบียบแบบแผน การแบ่งประเภท การจัดกลุ่ม เป็นต้น ระดับ 2 ความเข้าใจ (Comprehensive) หมายถึง ความเข้าใจในความรู้ที่เรียน เช่น การอธิบายด้วยคำพูด การแปลความหมาย การตีความ การขยายความ เป็นต้น ระดับ 3 การนำไปใช้ (Application) หมายถึง ความสามารถในการนาสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน สามารถแสดงได้ หรือสาธิตได้

2. ทักษะการคิดขั้นสูง (Higher order thinking skills) ประกอบด้วย ระดับ 4 การวิเคราะห์ (Analysis) หมายถึง ความสามารถที่แบ่งสิ่งที่ต้องเรียนรู้ออกเป็นส่วนย่อย แสดงความสัมพันธ์ของส่วนย่อยนั้นได้ หรือสามารถวิเคราะห์ส่วนประกอบได้ ระดับ 5 การประเมินค่า (Evaluation) หมายถึง ความสามารถที่จะใช้ความรู้ที่เรียนมา

ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ โดยจะต้องวิเคราะห์และเข้าใจสถานการณ์ วินิจฉัยจากประสบการณ์ หรือคุณค่าของสิ่งที่ได้เรียนรู้ ระดับ 6 การสร้างสรรค์ (Creative) หมายถึง ความสามารถที่รวบรวมความรู้ต่าง ๆ หรือประสบการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดสิ่งแปลกใหม่

จากแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการคิดขั้นสูงของ Bloom ในด้านการคิดวิเคราะห์ Bloom ได้อธิบายเกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการคิดวิเคราะห์ความสำคัญ (Analysis of element) หมายถึง การแยกแยะได้ว่าสิ่งใดสำคัญ สิ่งใดจำเป็น สิ่งใดเป็นเหตุ สิ่งใดเป็นผล ซึ่งการคิดวิเคราะห์ความสำคัญจะประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ชนิด เป็นการวินิจฉัยว่า สิ่งนั้นหรือเหตุการณ์นั้นจัดเป็นชนิดใด ลักษณะใด เพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น 2) วิเคราะห์สิ่งสำคัญ เป็นการวินิจฉัยว่าสิ่งใดสำคัญ หรือไม่สำคัญ การค้นหาสาระสำคัญ จุดเด่นจุดด้อยของสิ่งต่าง ๆ และ 3) วิเคราะห์เลศนัย เป็นการมุ่งค้นหาสิ่งแอบแฝง หรือซ่อนเร้นจากสิ่งที่เห็น ซึ่งไม่ได้บ่งบอกตรง ๆ แต่มีร่องรอยของความเป็นจริงซ้อนเร้นอยู่

2. ด้านการคิดวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Analysis of relationship) หมายถึง การค้นหาความสัมพันธ์ย่อย ๆ ของสิ่งต่าง ๆ เรื่องราว หรือเหตุการณ์ ว่ามีอะไรสัมพันธ์กัน มีความเชื่อมโยงกันอย่างไรมากน้อยเพียงใด หรือขัดแย้งกันอย่างไร ซึ่งการคิดวิเคราะห์ความสัมพันธ์จะประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ชนิดของความสัมพันธ์ 2) วิเคราะห์ขนาดของความสัมพันธ์ 3) วิเคราะห์ขั้นตอนความสัมพันธ์ 4) วิเคราะห์จุดประสงค์และวิธีการ 5) วิเคราะห์สาเหตุและผล และ 6) วิเคราะห์แบบความสัมพันธ์ในรูปอุปมาอุปไมย

3. ด้านการคิดวิเคราะห์เชิงหลักการ (Analysis of organizational principles) หมายถึง การค้นหาโครงสร้างระบบ เหตุการณ์ หรือการทำงานต่าง ๆ ว่าสิ่งเหล่านั้นสามารถดารงสภาพเช่นนั้นได้อย่างไร ยึดสิ่งใดเป็นแกนหลัก หลักการคืออะไร ใช้เทคนิคอะไร มีสิ่งใดเป็นตัวเชื่อมโยง การวิเคราะห์เชิงหลักการถือว่าเป็นการวิเคราะห์ที่มีความสำคัญที่สุด การจะวิเคราะห์ได้ดีนั้นจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ให้ได้ดีก่อน ซึ่งความสามารถในการวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์จะทำให้สามารถสรุปเป็นหลักการได้ ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์โครงสร้าง เป็นการค้นหาโครงสร้างของสิ่งต่าง ๆ 2) วิเคราะห์หลักการ เป็นการแยกแยะเพื่อค้นหาความจริงของสิ่งต่าง ๆ และสรุปเป็นคำตอบหลักได้

Marzano (2001, อ้างถึงใน ศศิวิมล มหาเทียน, 2565, หน้า 26 – 28) แนวคิดการจัดลำดับการคิดของ Marzano (Marzano’s Taxonomy) ได้เสนอวัตถุประสงค์

ทางการศึกษาใหม่ โดยพัฒนาขึ้นจากวัตถุประสงค์ของ Bloom โดยอธิบายว่ารูปแบบพฤติกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ระบบ ได้แก่ 1) ระบบตนเอง (The Self – System) เป็นความเชื่อเกี่ยวกับความสำคัญของความรู้ ประสิทธิภาพ และความรู้สึกที่เกี่ยวพันกับความรู้ 2) ระบบบูรณาการความรู้ (The Metacognitive System) เป็นการมีเป้าหมายการเรียนรู้มีการนำความรู้ไปใช้ด้วยความชัดเจน และถูกต้อง และ 3) ระบบสติปัญญา (The Cognitive System) เป็นการเรียกใช้ความรู้โดยการทบทวน ทวนซ้ำ การนำไปปฏิบัติความเข้าใจ การสังเคราะห์ความรู้ การวิเคราะห์โดยสามารถจับคู่ความสัมพันธ์ แยกแยะเป็นหมวดหมู่ หรือวิเคราะห์ข้อผิดพลาด การกำหนดกฎเกณฑ์ทั่วไปหรือเฉพาะเจาะจงได้ และการนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และทำการสำรวจสืบค้นจากการทดลอง ซึ่งพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนตามทฤษฎีการคิดของ Marzano นั้น เมื่อพบเจอกับสถานการณ์หรือภาระงานใหม่ระบบตนเองจะตัดสินใจว่าจะยอมรับหรือเรียนรู้เรื่องใหม่ เมื่อระบบตนเองรับการเรียนรู้เรื่องใหม่ ระบบบูรณาการความรู้จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้นั้น โดยการออกแบบกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายแห่งการเรียนรู้ และระบบสติปัญญาจะทำหน้าที่จัดกระทำกับข้อมูลที่จำเป็นในลักษณะของการวิเคราะห์ ดังนั้นปริมาณความรู้ของนักเรียนแต่ละคนจึงมีผลต่อความสำเร็จอย่างสูงในการเรียนรู้เรื่องใหม่ ซึ่งความรู้ใหม่สามารถต่อยอดจากความรู้เดิมได้อย่างกว้างขวาง พัฒนารูปแบบจุดมุ่งหมายทางการศึกษารูปแบบใหม่ (The New Taxonomy of Educational Objectives) Marzano ได้จำแนกขอบเขตของความรู้ออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านข้อมูล (Information) เป็นการจัดระบบความคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล จากข้อมูลง่ายสู่ข้อมูลยาก และมีความสัมพันธ์กับรายละเอียดต่าง ๆ ของข้อมูลที่เกี่ยวกับความคิดรวบยอดความหมายของคาศัพท์ตามบริบทต่าง ๆ ข้อเท็จจริง ลำดับเหตุผล ลำดับเหตุการณ์ เป็นต้น

2. ด้านกระบวนการคิด (Mental Procedures) เป็นการรวบรวมความรู้ความสามารถเดิมที่สะสมมาไปสู่การเรียนรู้ใหม่โดยอัตโนมัติ และนำหลักการมาใช้เพื่อนำไปสู่กระบวนการจัดการข้อมูลในระดับที่สูงขึ้น

3. ด้านทักษะการปฏิบัติ (Psychomotor Procedures) เป็นการรวบรวมความรู้ที่ใช้ระบบโครงสร้างกล้ามเนื้อจากทักษะการปฏิบัติง่ายสู่กระบวนการปฏิบัติที่ซับซ้อนขึ้น

การคิดวิเคราะห์ตามแนวคิดของ Marzano คือ การอธิบายความรู้อย่างเป็นเหตุเป็นผลเป็นการระบุคุณลักษณะที่สำคัญและไม่สำคัญ เป็นการคิดพิจารณาข้อมูลอย่างละเอียดในทุก ๆ ด้าน และสามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่ได้ ซึ่งกระบวนการคิดวิเคราะห์ตามแนวคิด Marzano ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการจับคู่ (Matching) หมายถึง ความสามารถที่สามารถระบุความเหมือนและความแตกต่างระหว่างส่วนประกอบของสิ่งต่าง ๆ หรือ จับคู่สิ่งต่าง ๆ ที่เหมือนกันทั้งรูปร่าง ลักษณะแหล่งกาเนิด สามารถแยกแยะสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันออกเป็นแต่ละส่วนอย่างมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการจับคู่

2. ด้านการจัดหมวดหมู่ (Classification) หมายถึง ความสามารถที่สามารถประมวลความรู้เพื่อจัดกลุ่ม จัดเรียงลำดับและจัดประเภทของสิ่งต่าง ๆ อย่างมีความหมายออกเป็นกลุ่ม เป็นหมวดหมู่สามารถจัดกลุ่มที่มีหลักการและลักษณะที่คล้ายคลึงเข้าด้วยกันอย่างมีความหมาย หลักการ และหลักเกณฑ์

3. ด้านการวิเคราะห์ข้อผิดพลาด (Error Analysis) หมายถึง ความสามารถที่สามารถคิดเชิงตรรกะ ระบุเหตุและผล สามารถแยกแยะ ระบุข้อผิดพลาด อธิบายถึงความสัมพันธ์และความไม่สัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ สามารถระบุข้อมูลของสิ่งที่ไม่ถูกต้อง สิ่งผิดปกติ ความไม่เหมาะสม ความเป็นไปไม่ได้ในสถานการณ์จากการสังเกตและการใช้ความรู้เดิมผสานกับความรู้ใหม่ สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์สู่การสรุปได้อย่างสมเหตุสมผล

4. ด้านการสรุปเป็นหลักเกณฑ์ทั่วไป (Generalization) หมายถึง ความสามารถที่สามารถนาตัวอย่าง เรื่องราวหรือเหตุการณ์ รายละเอียดย่อยสรุปเป็นหลักการ เป็นกระบวนการสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีโดยใช้หลักการใหม่ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้อย่างเหมาะสมหรือสามารถนำความรู้ไปใช้ในกิจกรรมชีวิตประจำวันได้

5. ด้านสรุปเป็นหลักเกณฑ์เฉพาะ (Specifying) หมายถึง ความสามารถที่สามารถสร้างข้อสรุปจากหลักการเดิมที่มีอยู่แล้ว การนำความรู้ หรือหลักการที่มีอยู่แล้วไปใช้เพื่อการทำนายสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถเข้าใจเหตุการณ์ มีความรู้ ระบุสิ่งที่มีผลตามมา สิ่งใดจริง สิ่งใดไม่จริง และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการได้อย่างเหมาะสมโดยนำหลักการทั่วไปที่มีอยู่มาสรุปเป็นหลักการใหม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กามีละห์ มะยุ (2565, หน้า 37 – 38) ได้รวบรวบข้อมูลแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการคิดแก้ปัญหาไว้ ดังนี้

ทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาของบรูเนอร์ บรูเนอร์ ได้กล่าวว่า บรูเนอร์ (Bruner) เป็นนักจิตวิทยาที่สนใจและศึกษาเรื่องของพัฒนาการทางสติปัญญาต่อเนื่องจากเพียเจต์ บรูเนอร์เชื่อว่ามนุษย์เลือกที่จะรับสิ่งที่ตนเองสนใจและการเรียนเกิดจากกระบวนการค้นพบด้วยตัวเอง (Discovery Learning) แนวคิดทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาของมนุษย์แบ่งได้เป็น 3 ขั้นใหญ่ ๆ คือ 1) ขั้นการเรียนรู้จากการกระทำ (Enactive Stage) คือ ขั้นของการเรียนจากการใช้ประสาทสัมผัสรับสิ่งต่าง ๆ การลงมือกระทำช่วยให้เด็กเกิดการเรียนรู้ดี การเรียนเกิดจากการกระทำ 2) ขั้นการเรียนรู้จากความคิด (Iconic Stage) เป็นขั้นที่เด็กสามารถสร้างมโนภาพในใจได้ และสามารถเรียนรู้จากภาพแทนของจริงได้ 3) ขั้นการเรียนสัญลักษณ์และนามธรรม (Symbolic Stage) เป็นขั้นการเรียนรู้ที่ซับซ้อนและเป็นนามธรรมได้

ทฤษฎีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของทอร์แรนซ์ ได้กล่าวถึงรูปแบบของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ว่ามีโครงสร้างของกระบวนการใช้จิตนาการ เน้นการคิดหาทางเลือกต่าง ๆ ผู้แก้ปัญหาจะต้องไม่ประเมินหรือตัดสินแนวคิดที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ รูปแบบของทอร์แรนซ์มีจุดมุ่งหมาย ดังนี้ 1) เพื่อให้บุคคลผู้แก้ปัญหาตั้งต้นด้วยความยุ่งเหยิงสับสน ไปสู่การแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อส่งเสริมให้มีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการปฏิบัติการของความรู้ จินตนาการ การประเมิน ซึ่งมีผลเป็นผลผลิตใหม่ ความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการคิดเชิงวิเคราะห์และการจัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคคลสามารถแยกแยะข้อมูล ค้นหาสาเหตุของปัญหาและประเมินแนวทางแก้ไขอย่างมีเหตุผล โดยเริ่มจากการระบุปัญหาอย่างชัดเจน วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง พิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้ และตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุด พร้อมติดตามผลเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น การผสานทักษะทั้งสองทำให้การแก้ปัญหามีความแม่นยำ เป็นระบบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพในองค์กรอย่างยั่งยืน ดังตาราง 6

ตาราง 6 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 4 การคิดเชิงวิเคราะห์และการจัดการปัญหา

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การคิดเชิงวิเคราะห์และการจัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการพิจารณา แยกแยะและทำความเข้าใจข้อมูลหรือสถานการณ์อย่างมีเหตุผล โดยใช้ความรู้เดิมร่วมกับการวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ สาเหตุและผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจับประเด็นสำคัญและสรุปข้อเท็จจริงได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนสามารถ	การคิดเชิงวิเคราะห์และการจัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้บุคคลและองค์กรสามารถทำความเข้าใจข้อมูลและสถานการณ์อย่างลึกซึ้ง แยกแยะสาเหตุและผลลัพธ์ ตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล และคาดการณ์ผลกระทบได้อย่างแม่นยำ พร้อมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดผ่านกระบวนการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้า ซึ่งช่วย	แนวคิดการคิดเชิงวิเคราะห์และการจัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคคลสามารถแยกแยะข้อมูล ค้นหาสาเหตุของปัญหา และประเมินแนวทางแก้ไขอย่างมีเหตุผล โดยเริ่มจากการระบุปัญหาอย่างชัดเจน วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง พิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้ และตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุด พร้อมติดตามผลเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น การ	การคิดเชิงวิเคราะห์และการจัดการปัญหา หมายถึง ความสามารถในการใช้เหตุผลอย่างเป็นระบบในการทำความเข้าใจและแยกแยะข้อมูล เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา สรุปข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง และนำผลการวิเคราะห์ไปออกแบบแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมผ่านขั้นตอนการระบุปัญหา วิเคราะห์ปัจจัย เลือกวิธีการที่เหมาะสม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	1. ระบุและกำหนดปัญหาในการดำเนินงานหรือการบริหารจัดการได้อย่างชัดเจนและตรงประเด็น 2. วิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริง และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล 3. สรุปข้อเท็จจริงและเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้อง 4. นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการตัดสินใจและเลือก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 6 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
นำผลการคิดวิเคราะห์ไปออกแบบแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมผ่านกระบวนการระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ ตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุด และประเมินผลลัพธ์อย่างเป็นขั้นตอน โดยอาศัยทั้งข้อมูลจริง ความคิดสร้างสรรค์ และเหตุผลเชิงตรรกะ ทำให้สามารถจัดการปัญหาได้อย่างมั่นใจ ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ	ป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความสูญเสีย และสนับสนุนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้องค์กรและสังคมมีความเข้มแข็ง สามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน	ผสานทักษะทั้งสองทำให้การแก้ปัญหามีความแม่นยำ เป็นระบบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพในองค์กรอย่างยั่งยืน	ทักษะดังกล่าวช่วยสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ลดความผิดพลาด ป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ และส่งเสริมการพัฒนาองค์กรอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน	แนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ 5. ติดตาม ประเมินผล และนำผลการแก้ไขปัญหามาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1 ความหมายของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริเพ็ญ วินิจรักษา (2560, หน้า 4 – 5) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพการสื่อสาร หมายถึง การกระทำกิจกรรมทางการสื่อสารใด ๆ ที่บรรลุผลตามที่ต้องการและตั้งเป้าหมายไว้ โดยสามารถประหยัด และลดการสูญเสียของทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมได้มากที่สุด

นฤวรรณ ม่วงประเสริฐ (2564, หน้า 6) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสารในองค์กร หมายถึง เครื่องสร้างความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรมตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรนั้น ๆ เป็นศูนย์รวมให้องค์กรนั้น ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิผล โดยผู้ใช้จะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารเป็นอย่างดี เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลในองค์การ มี ลักษณะเป็นเครือข่าย (Network) ซึ่งอาจกระทำได้โดยใช้เครื่องมือในการสื่อความหมายด้วยการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้ผู้อื่นรับทราบได้

นิพัทธ์ กานตอัมพร (2566, หน้า 10 – 11) ได้ทำการสรุปและให้ความหมายของคำว่าการสื่อสารต่าง ๆ ดังนี้

1. การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การสื่อสารในเชิงบวกที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ การสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคคลอื่นมีความต้องการที่จะกระทำกิจกรรมตามที่ผู้สื่อสารต้องการ รวมถึงความหมายที่เป็นการสื่อสารที่ได้ผลด้านความร่วมมือในการสร้างสรรค์กิจกรรมชุมชนร่วมกัน

2. ทักษะการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารของผู้นำชุมชนสตรีสื่อสารให้ผู้รับสาร เข้าใจได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ผู้นำชุมชนสตรีต้องการ

3. รูปแบบการสื่อสาร หมายถึง ลักษณะ วิธีการ พฤติกรรมในการสื่อสารที่ผู้นำชุมชนสตรีใช้ใน การสื่อสารกับสมาชิกในชุมชน กลุ่มและผู้เกี่ยวข้องในองค์กรนั้น ๆ

4. การพัฒนารูปแบบการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างรูปแบบการสื่อสารเชิง สร้างสรรค์ที่มีวิธีการและองค์ประกอบในการสื่อสารแบบเชิงบวกและมีผลสัมฤทธิ์ในการโน้มน้าวใจ หรือเกิดความพึงพอใจของผู้รับสาร

จุฑามาศ เกษมสุขสถาพร (2567, หน้า 4 และ 7) ได้ทำการสรุปและให้ความหมายของคำว่าการสื่อสารต่าง ๆ ดังนี้ 1) การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการ

ถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ (Message) จากบุคคลหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า ผู้ส่งสาร (Sender) ส่งต่อไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านสื่อกลาง (Channel) เพื่อให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้ผลของการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 2) การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรในองค์กรผ่านรูปแบบการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้การดำเนินงานราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุจินธร มณีคง, สุภาสิณี นุ่มเนียม และอารีรัตน์ ภาคพิธเจริญ (2567, หน้า 55) ได้กล่าวว่า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารที่มีความชัดเจนและมีความถูกต้อง ถ้าผู้รับสารเข้าใจตรงตามกับผู้ส่งสาร ก็ถือว่าการสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพ และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นพฤติกรรมมนุษย์อย่างหนึ่งที่มีปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุทั้งจากตัวมนุษย์เองและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านจิตลักษณะมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่าง ๆ ของบุคคลทุกช่วงวัย แนวคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ ทฤษฎีการสนับสนุนทางสังคม ทักษะการฟัง และทักษะการพูด

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร หรือความรู้จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายให้ผู้รับสารเข้าใจตรงตามความตั้งใจของผู้ส่งสาร ซึ่งการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคคลในองค์กร และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดที่สุด การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะเชิงบวกและสร้างสรรค์ สามารถโน้มน้าวใจและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจและความร่วมมือ โดยอาศัยทักษะการสื่อสาร เช่น การฟัง การพูด การเขียน หรือการใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสม รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากตัวบุคคล สภาพแวดล้อม และการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งการสื่อสารที่ดีนี้จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กร เสริมสร้างความมั่นคง และทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผล

5.2 ความสำคัญของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

จิราวรรณ ยิ้มปลื้ม (2561, หน้า 14) ได้กล่าวว่า การสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารระหว่างกลุ่ม การสื่อสารในองค์กร หรือการสื่อสารมวลชน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันคือ เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ แลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก ข้อเท็จจริง รวมถึงการกระทำต่าง ๆ ของคนในสังคม เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันของคนในสังคม

วัชระ มารุ่งเรือง (2562, หน้า 77 – 78) ได้กล่าวว่า การสื่อสารขององค์กร (organizational communication) คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กรเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรการสื่อสารขององค์กรมีหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้น การสื่อสารขององค์กร จึงมีความสำคัญ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารภายในองค์กรจะช่วยทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยหลายฝ่าย หลายส่วนงานเข้ามาช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้กับองค์กร

2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรต่าง ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และสร้างความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้บริหาร

3. การช่วยกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรและมีการประสานงานระหว่างกัน พร้อมทั้งทำงานสอดคล้องกันแม้ว่าจะต่างฝ่ายกันก็ตาม แต่เพื่อองค์กรเดียวกัน ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารให้เป็นการสื่อสารเพื่อ สร้างความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กรให้ได้

4. การช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพจากปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้นเมื่อผสมผสานเข้ากันแล้ว สามารถช่วยทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรได้ โดยเฉพาะพลังขับเคลื่อนที่นำโดยผู้บริหารที่รู้จักการสื่อสารภายใน

Karimi (2013, อ้างถึงใน สรวงอัยย์ อนันทวิจักษณ์, จุฑารัตน์ ปิณฑะแพทย์ และณัฏฐิรา หอพิบูลสุข, 2567, หน้า 250 – 251) ได้กล่าวว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนโดยการระบุภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร การสื่อสารที่ชัดเจนช่วยให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน

และเข้าใจทิศทางที่องค์กรกำลังมุ่งหน้าไป ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยการสนับสนุนให้พนักงานแบ่งปันความคิดและข้อเสนอแนะ ผู้นำจะได้รับข้อมูลเชิงลึกอันมีค่า ซึ่งสามารถช่วยกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ การยินดีกับความสำเร็จช่วยเสริมสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรและกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

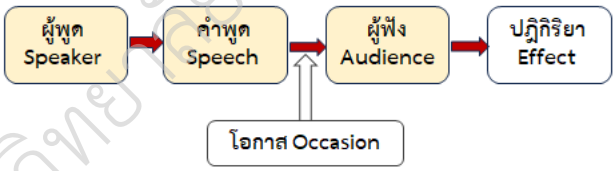
Ejimabo (2015, Dožić, 2019 อ้างถึงใน สรวงอัยย์ อนันทวิจักษณ์, จุฑารัตน์ ปิณฑะแพทย์ และ ณัฏฐิรา หอพิบูลสุข หน้า 250 – 251) ได้กล่าวว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังสามารถช่วยปรับปรุงการตัดสินใจโดยการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทำให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะถูกรวบรวมและแบ่งปันกับผู้มีอำนาจตัดสินใจ การส่งเสริมมุมมองที่หลากหลาย ด้วยการกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันมุมมองที่แตกต่างกัน องค์กรต่าง ๆ จึงสามารถตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลมากขึ้น การสร้างฉันทามติ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยสร้างฉันทามติในหมู่ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ซึ่งสามารถนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้ผู้นำเข้าใจข้อมูล สถานการณ์ และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างถ่องแท้ ช่วยให้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ครบถ้วนและถูกต้อง ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ สามารถพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างถี่ถ้วน ทำให้เกิดการตัดสินใจอย่างมั่นใจและถูกต้อง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตและการทำงานขององค์กร โดยเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิด และความรู้สึกระหว่างบุคคลเพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีในสังคม สำหรับองค์กรแล้ว การสื่อสารทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมาย ช่วยสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้สามารถทำงานสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว นอกจากนี้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังช่วยสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้กับองค์กร โดยทำให้สมาชิกทุกคนเข้าใจภารกิจ ค่านิยม และทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมให้พนักงานแบ่งปันความคิดและมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง และมีประสิทธิผล รวมทั้งช่วยสร้างฉันทามติและความมั่นใจในการดำเนินงานของผู้มีอำนาจตัดสินใจ ทั้งหมดนี้ล้วนนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

5.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

นิพัทธ์ กานตอัมพร (2566, หน้า 15 – 20) สรุปได้ว่าแนวคิดด้านการสื่อสารในประเทศไทยได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาไว้ นับว่า เป็นศาสตร์ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิต และการทำงาน หากสรุปความหมายของการสื่อสารที่มีนักวิชาการไทยได้นิยามการสื่อสารที่มีมากมาย ในมิติของสังคมศาสตร์สามารถสรุปได้ว่าเป็นเครื่องมือ หรือช่องทางการติดต่อกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่ม ในชุมชนในองค์กร และในสังคม ซึ่งสามารถใช้ การสื่อสารในการติดต่อสื่อสารกันได้ในหลาย ๆ ด้านทั้งการทำงานและการดำเนินชีวิต ที่สามารถ สร้างความเข้าใจที่ดีต่อกันในทุกสังคมในส่วนของนักวิชาการและนักปรัชญาต่างประเทศได้เสนอรูปแบบเกี่ยวกับการสื่อสารที่สำคัญและสามารถนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาได้ดังนี้

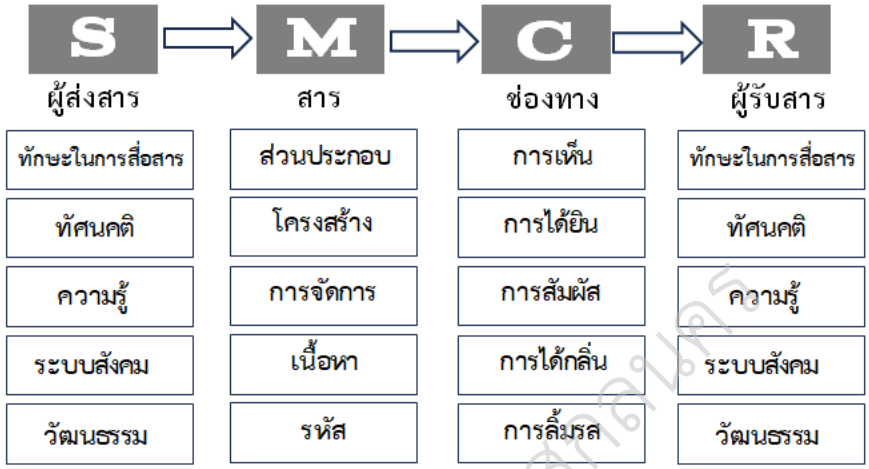
1. Aristotle 300 BC. เป็นนักปรัชญาชาวกรีกที่สนใจเกี่ยวกับการสื่อสารของ มนุษย์มาก โดยเขาได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญหลายอย่างของกระบวนการสื่อสาร และต่อมาได้ พัฒนาแบบจำลองการสื่อสารที่ชื่อว่า The Aristotlelion Model ดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แบบจำลองการสื่อสารของอริสโตเติล (The Aristotlelion Model)

The Aristotlelion Model ถือเป็นพื้นฐานสำคัญของแบบจำลองการสื่อสารอื่น ๆ และได้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในแนวคิดด้านการสื่อสารของอริสโตเติล ที่เขาให้ความสนใจเป็น พิเศษ โดยองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการสื่อสารมี 3 องค์ประกอบเท่านั้น คือ ผู้พูดหรือ ข่าวสาร (speaker) คำพูดหรือสาร (speech) และผู้ฟังหรือผู้รับสาร (audience) สิ่งที่เป็นปัจจัยที่ เกี่ยวข้องคือ โอกาสที่สื่อสาร (occasion) ซึ่งผลจากการรับสารจะเกิดเป็นปฏิกิริยา (effect) ที่ผู้รับสารได้แสดงออก แบบจำลองนี้เป็นพื้นฐานที่นักวิชาการหลายท่านได้พัฒนาต่อจากแบบจำลองนี้

2. David K. Berlo ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารโดยสร้าง แบบจำลองการสื่อสารขึ้น จนเป็นที่แพร่หลาย ชื่อว่า SMCR Model ตามภาพประกอบ 3 ดังนี้



ภาพประกอบ 3 แบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โล (The Berlo Model or SMCR Model)

โดย Berlo ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการสื่อสาร มีส่วนประกอบสำคัญ 6 ประการด้วยกัน คือ ผู้ส่งสาร (communication source) ตัวแปรสารของผู้ส่งสาร (encoder) ข่าวสาร (message) ช่องทางในการสื่อสาร (channel) ตัวแปรสารของผู้รับสาร (decoder) ผู้รับสาร (communication receiver) แบบจำลองของเบอร์โลนี้มีชื่อเรียกกันแพร่หลายโดยทั่วไปว่า S–M–C–R ซึ่งได้รวมเอา ส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ส่วนคือ source, message, channel และ receiver และให้คำอธิบายไว้ว่า

source หมายถึง ผู้ส่งข่าวสาร (S) หรือต้นตอข่าวสารเป็นแหล่งกำเนิดของข่าวสารหรือผู้ที่ เลือกข่าวสารความคิดเห็นหรือประสบการณ์ ส่งต่อไปยังผู้รับสาร ผู้ส่งสารจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะการ สื่อสารทั้งด้านการพูดที่เป็นวัจนภาษา และการเขียนหรือท่าทางที่เป็นอวัจนะภาษา รวมถึงการมีความน่าเชื่อถือ อันมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติอย่างมาก นอกจากนี้ยังมีปัจจัยของผู้ที่ส่งสารที่จะทำให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพคือสอดคล้องกับระบบสังคมและวัฒนธรรมด้วย

message หมายถึง ข่าวสาร (M) คือสิ่งเร้าใจหรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะผ่านออกไปสู่ผู้รับสาร เป็นเนื้อหาของสารหรือความที่ผู้ส่งสารเลือกใช้เพื่อสื่อความหมายตามที่ต้องการ

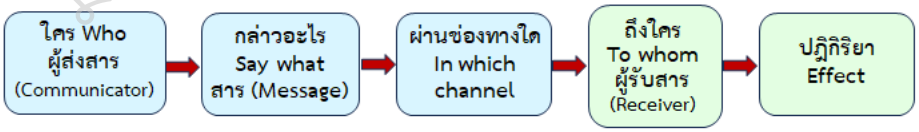
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

channel หมายถึง ช่องทางของการสื่อสารอุปกรณ์หรือวิธีการหรือสายการบังคับบัญชาที่ข่าวสารผ่านเป็นลำดับขั้นตอน เช่น ขนาดของคลื่นวิทยุ วิธีการประชุม หรือบุคคลตามตำแหน่งต่าง ๆ ที่ข่าวสารจะส่งผ่านไป การใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม จะทำให้การสื่อสารบรรลุประสิทธิผล ช่องทางการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับผู้รับสารในการเลือกจดจำความคล่องตัวในการใช้ช่องทางการ สื่อสารกับผลสัมฤทธิ์ในการสื่อสารมักไปด้วยกัน

receiver หมายถึง ผู้รับข่าวสาร (R) คือผู้ที่รับข่าวสารจากแหล่งสารหรือจุดหมายปลายทางที่แหล่งสารจะส่งถึงในกระบวนการสื่อสารนั้น ผู้ส่งสารและผู้รับสารจะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาท กลับไปกลับมา โดยไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

กล่าวได้ว่าแนวคิดตามแบบจำลองของเบอร์โลนี้ ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเพราะ สามารถอธิบายองค์ประกอบของการสื่อสารได้ค่อนข้างครบถ้วนและทำความเข้าใจเพื่อจดจำไป ประยุกต์ใช้ได้ง่าย แต่อย่างไรก็ตามยังมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดของการสื่อสารในมุมมองด้านอื่น ๆ อีกมาก

3. Harold Laswell นักวิชาการด้านรัฐศาสตร์ชาวอเมริกัน ได้นำเสนอบทความในปี ค.ศ. 1948 ที่บทความนี้เป็นการอธิบายการสื่อสารที่ถือว่ามีคนรู้จักกว้างขวาง มากที่สุดคนหนึ่ง โดยเสนอวิธีที่สะดวกที่จะอธิบายวิธีการกระทำการสื่อสารก็คือการตอบคำถามต่าง ๆ ให้ได้ ตามลำดับ ดังนี้ คือ ใคร (Who) กล่าวอะไร (Says what) ในช่องทางใด (In what channel) ถึงใคร (To whom) พร้อมด้วยผลอะไร (With what effect) ข้อความดังกล่าวนี้เป็นที่รู้จักและอ้างถึง ในฐานะที่เป็นสูตรของ ลาสเวลล์ ซึ่งสามารถเขียนเป็นแบบจำลองในเชิงภาพประกอบ 4 ได้ดังต่อไปนี้

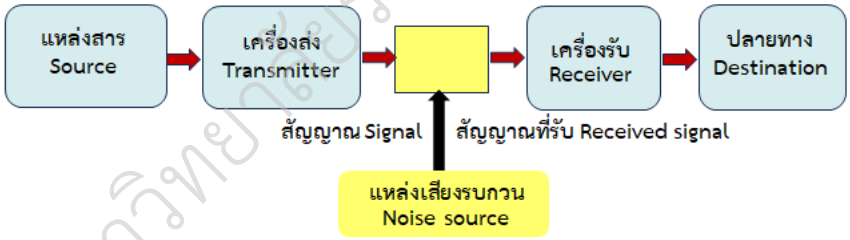


ภาพประกอบ 4 แบบจำลองการสื่อสารของลาสเวลล์

โดย Lasswell (1976, p. 178) ได้ให้ความหมายตามองค์ประกอบของการสื่อสารในรูปของประโยคคำถามว่า “ใครบอกอะไร แก่ใคร โดยช่องทางไหนและมีผลอย่างไร” (Who Says What, in Which Channels, To Whom with What Effects) โดยหลักการตามแนวความคิดนี้การ สื่อสารจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ แหล่งสาร (Source หรือ Who) สาร (Message หรือ What) และผลที่เกิดขึ้น (What Effects)

ซึ่งนักวิชาการอื่นอีกหลายคนมีความคิดเห็นสอดคล้องกับ Lasswell เช่น David Berlo เห็นว่าองค์ประกอบของการสื่อสาร คือ แหล่งสาร สาร ช่องทาง (สื่อ) ผู้รับสาร เมื่อพิจารณาการสื่อสารในแง่ขององค์ประกอบการสื่อสารตามแนวคิดของ Lasswell แล้วทำให้ สามารถพิจารณาบทบาทและหน้าที่ของการสื่อสารได้หลายประการ คือ 1) หน้าที่ในการติดตาม ข่าวสารและให้ข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคม 2) หน้าที่ในการให้ความเห็นตอบโต้ต่อสิ่งที่เกิดขึ้น และ 3) หน้าที่ในการให้การศึกษาและถ่ายทอดค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณี รวมถึงประสบการณ์ชีวิตต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์

4. Claude E. Channon and Warren Weaver โดยที่คล็อด แชนนัน และวอร์เรน วีเวอร์ ทั้งสองท่านเป็นนักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์ที่เชี่ยวชาญทางฟิสิกส์และคณิตศาสตร์ ได้อธิบายถึงการสื่อสารในเชิงที่เป็นระบบเครื่องมือการสื่อสาร โดยมีพื้นฐานความคิดมา จากการสื่อสารทางโทรศัพท์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ รวมถึงในระบบการสื่อสารที่มนุษย์เป็น ผู้ใช้ระบบเครื่องมือในการสื่อสาร ที่อธิบายการสื่อสารที่หมายความถึงประสิทธิภาพของการส่งและรับข้อมูลเป็นหลัก ซึ่งได้สร้างแบบจำลองการสื่อสารขึ้น แสดงได้ดังภาพประกอบ 5

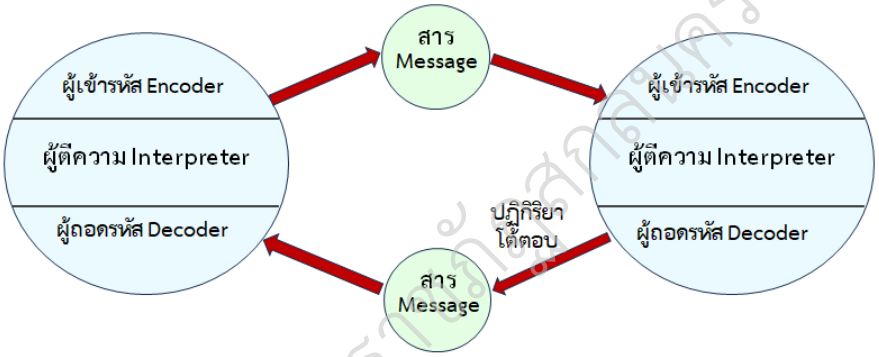


ภาพประกอบ 5 แบบจำลองการสื่อสารของแชนนันและวีเวอร์

แชนนันและวีเวอร์ได้คิดและเสนอแบบจำลองของการสื่อสารขึ้นในลักษณะขอกระบวนการ สื่อสารทางเดียวเชิงเส้นตรง เริ่มด้วยการที่ผู้ส่งซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลทำหน้าที่ส่งข่าวสารไปยังผู้รับโดยผ่านทางเครื่องส่ง หรือตัวถ่ายทอดสัญญาณที่ถูกส่งไปในช่องทางต่าง ๆ กันแล้วแต่ลักษณะของการส่ง สัญญาณแต่ละประเภท เมื่อทางฝ่ายผู้รับได้รับสัญญาณแล้ว สัญญาณที่ได้รับจะถูกปรับให้เหมาะสมกับ เครื่องรับหรือการรับเพื่อทำการแปลสัญญาณให้เป็นข่าวสารนั้นอีกครั้งให้ตรงกับที่ผู้ส่งต้องการส่งมาในแบบจำลองอธิบายอีกว่า ในบางครั้งสัญญาณที่ส่งไปอาจถูกรบกวน หรือมีสิ่งรบกวนหรืออาจมีบาง สิ่งบางอย่างมาขัดขวางสัญญาณนั้น ทำให้สัญญาณที่ส่งไปกับ

สัญญาณที่ได้รับมีความไม่ตรงกันหรือ แตกต่างกันเป็นเหตุทำให้ข่าวสารที่ส่งจากแหล่งข้อมูลไปยังจุดหมายปลายทางอาจจะผิดเพี้ยนไปจากที่ผู้ส่งต้องการ นับได้ว่าเป็นความผิดพลาดคลาดเคลื่อนของการสื่อสาร หรือถึงขั้นล้มเหลวถ้าข้อมูลที่ส่งไปกับข้อมูลที่ได้รับแตกต่างกันอย่างมากหรือเกิดความเข้าใจและการปฏิบัติที่ผิดพลาด

5. Wilber Schramm & C.E. Osgood เป็นนักวิชาการสองท่านที่ร่วมพัฒนาแบบจำลองจากการสื่อสารแนวเส้นตรงที่เป็น ทางเดียว ได้สร้าง Model รูปแบบจำลองเชิงวงกลมการสื่อสาร เป็นรูปแบบของการสื่อสารสองทาง ดังแสดงในภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แบบจำลองวงกลมการสื่อสารของแชรมม์และออสกู้ด

จากภาพแบบจำลองการสื่อสารตามแนวคิดของออสกูดและวิลเบอร์ ชแรมม์ คือ แบบจำลอง การสื่อสารระหว่างบุคคลที่ออสกูดเริ่มต้นคิดขึ้น และวิลเบอร์ ชแรมม์นำมาขยายความเพิ่มเติมและ เป็นผู้เสนอไว้ในปี ค.ศ. 1954 โดยมีลักษณะเป็นวงกลม ที่เน้นว่าทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างกระทำ หน้าที่อย่างเดียวกันในกระบวนการสื่อสารและสลับกันไปมาได้ กล่าวคือ ทำหน้าที่การเข้ารหัส (encoding) การถอดรหัส (decoding) และการตีความหมาย (interpreting) ซึ่งแผนภาพได้แสดง ชัดเจน สามารถอธิบายได้ว่า ในกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลนั้น ทั้งสองฝ่ายมีลักษณะเท่าเทียมกัน คือ จะเป็นทั้งผู้เข้ารหัส (Encoder) และผู้ถอดรหัส (Decoder) นอกจากนั้นยังทำหน้าที่เป็นผู้ตีความหมาย (Interpreter) ด้วยคือ จะมีการถอดรหัส แล้วก็ตีความรหัส จากนั้นจึงเข้ารหัสเมื่อผู้ส่ง สารไปยังผู้รับสาร ผู้รับสารก็จะสื่อสารกลับ โดยเริ่มจากการถอดรหัส ตีความและเข้ารหัส ที่เป็นการ แสดงถึงการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดเรื่องปฏิกิริยาตอบกลับ (Feedback) ของผู้รับสารด้วย ซึ่งการขยายความของแชรมม์ ให้ความสำคัญกับการสื่อความหมาย โดยอธิบายว่า การสื่อสารจะเกิดมี

ประสิทธิภาพเมื่อผู้ส่งและผู้รับมีประสบการณ์ร่วมกัน หากในส่วนของ ประสบการณ์ของผู้ส่งและผู้รับซ้อนกันเป็นวงกว้างมากเท่าใด การสื่อสารนั้นจะเป็นไปได้โดยสะดวกและง่ายมากยิ่งขึ้น แต่หากขอบเขตของประสบการณ์ซ้อนกันน้อยมากหรือไม่ซ้อนกันเลย แสดงว่าทั้งผู้ ส่งและผู้รับแทบจะไม่มีประสบการณ์ร่วมกันหรือคล้ายกันเลย การสื่อสารนั้นจะทำได้ยากหรืออาจ สื่อสารกันให้เข้าใจได้ยากมาก ซึ่งสามารถทราบได้จากผลสะท้อนกลับที่ผู้รับสารได้ส่งกลับไปยังผู้ส่งสารให้รับรู้และตีความหมายนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป แนวคิดในการสื่อสารและการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ คือกระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ความคิด หรือความหมายจากผู้ส่งไปสู่ผู้รับอย่างชัดเจน ถูกต้อง และก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน โดยต้องมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ผู้ส่งสาร ช่องทาง และผู้รับ พร้อมทั้งคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของการสื่อสาร เช่น ความน่าเชื่อถือ ความชัดเจนของเนื้อหา ความเหมาะสมของช่องทาง และความพร้อมของผู้รับการสื่อสารที่ดีต้องมีการเข้ารหัส – ถอดรหัสสารอย่างถูกต้อง มีปฏิกิริยาตอบกลับเพื่อประเมินความเข้าใจ และลดสิ่งรบกวนที่ทำให้สารคลาดเคลื่อน ทั้งยังต้องอาศัยประสบการณ์ร่วมและความสามารถในการตีความของทั้งสองฝ่าย เพื่อให้การนำเสนอข้อมูลเป็นไปอย่างราบรื่น น่าเชื่อถือ และเกิดผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังตาราง 7

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 7 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 5 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร หรือความรู้จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายให้ผู้รับสารเข้าใจตรงตามความตั้งใจของผู้ส่งสาร ซึ่งการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคคลในองค์กร และใช้ทรัพยากร	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตและการทำงานขององค์กร โดยเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิด และความรู้สึกระหว่างบุคคลเพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีในสังคม สำหรับองค์กรแล้ว การสื่อสารทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายช่วย	แนวคิดในการสื่อสารและการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพคือ กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ความคิด หรือความหมายจากผู้ส่งไปสู่ผู้รับอย่างชัดเจน ถูกต้อง และก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน โดยต้องมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ผู้ส่ง สาร ช่องทาง และผู้รับ พร้อมทั้งคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของการสื่อสาร เช่น ความน่าเชื่อถือ ความชัดเจนของ	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความคิด หรือความรู้จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจ และความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานในองค์กร การสื่อสารดังกล่าวต้อง	1. การถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และความคิดให้ผู้รับสารเข้าใจได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม 2. สามารถประยุกต์ใช้องค์ประกอบของการสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง และผู้รับสาร รวมถึงการเข้ารหัสและถอดรหัสสาร การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการจัดการสิ่งรบกวนได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง

ตาราง 7 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
อย่างประหยัดที่สุด การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะเชิงบวกและสร้างสรรค์สามารถโน้มน้าวใจและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจและความร่วมมือ โดยอาศัยทักษะการสื่อสาร เช่น การฟัง การพูด การเขียน หรือการใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสม รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากตัวบุคคล สภาพแวดล้อมและการสนับสนุนทางสังคมซึ่ง	สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้สามารถทำงานสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว นอกจากนี้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังช่วยสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้กับองค์กร โดยทำให้สมาชิกทุกคนเข้าใจภารกิจ ค่านิยม และทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมให้	เนื้อหา ความเหมาะสมของช่องทาง และความพร้อมของผู้รับ การสื่อสารที่ดีต้องมีการเข้ารหัส–ถอดรหัสสารอย่างถูกต้อง มีปฏิกิริยาตอบกลับเพื่อประเมินความเข้าใจ และลดสิ่งรบกวนที่ทำให้สารคลาดเคลื่อน ทั้งยังต้องอาศัยประสบการณ์ร่วมและความสามารถในการตีความของทั้งสองฝ่าย เพื่อให้การนำเสนอข้อมูลเป็นไปอย่างราบรื่น	อาศัยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง และผู้รับสาร ควบคู่กับการเข้ารหัสและถอดรหัสสารอย่างถูกต้อง มีการตอบกลับเพื่อประเมินความเข้าใจ และลดสิ่งรบกวนที่อาจทำให้การสื่อสารคลาดเคลื่อน ทั้งนี้ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพแสดงออกผ่านการใช้ทักษะการฟัง การพูด การเขียน และการใช้สัญลักษณ์อย่างเหมาะสม มีลักษณะ	3. มีความชำนาญในการใช้ทักษะการฟัง การพูด การเขียน และการใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสมกับบริบทอย่างมีลักษณะเชิงบวกและสร้างสรรค์ที่สามารถโน้มน้าวจูงใจผู้รับสาร 4. การสื่อสาร และสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และการมีส่วนร่วมระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานในองค์กร 5. การสื่อสารที่สามารถเสริมสร้างวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 7 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การสื่อสารที่ดีนี้จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กร เสริมสร้างความมั่นคง และทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผล	พนักงานแบ่งปันความคิดและมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง และมีประสิทธิผล รวมทั้งช่วยสร้างฉันทามติและความมั่นใจในการดำเนินงานของผู้มีอำนาจตัดสินใจ ทั้งหมดนี้ล้วนนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด	น่าเชื่อถือ และเกิดผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้	เชิงบวก สร้างสรรค์ สามารถโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจและการมีส่วนร่วม โดยได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านบุคคล สภาพแวดล้อม และการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งผลลัพธ์ของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความเป็นเอกภาพ และทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผลสูงสุด	องค์กร ความเป็นเอกภาพ และสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ

1. ความหมายของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ

สำหรับความหมายของการสร้างวัฒนคุณภาพ มีนักวิชาการ นักวิจัยได้ให้ความหมายการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพไว้ ดังนี้

เนตรนภา โพธิ์สาวัง (2561, หน้า 13) ได้ให้ความหมายว่าวัฒนธรรมคุณภาพว่า วัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง แบบแผนหรือแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการศึกษาที่ยึดถือปฏิบัติตามพันธกิจ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วม ด้วยความมุ่งมั่นในการพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานที่เน้นคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นหลักอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากบุคลากรทุกระดับ ในการที่จะพัฒนาสถาบันไปในทิศทางเดียวกัน

สุเขตร์ ศรีบุญเรือง (2561, หน้า 43) ได้ให้ความหมายว่าวัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง ระบบแบบแผนความเชื่อ ความรู้สึก วิถีปฏิบัติ และค่านิยมของบุคคลในองค์การที่ยึดถือปฏิบัติตามพันธกิจ เพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพและคุณภาพเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือดำเนินชีวิตของบุคลากรทุกคนทุกหน่วยในสถาบัน

ธนิต ปุ่นประโคน (2562, หน้า 16) ได้ให้ความหมาย วัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง พฤติกรรม ปรัชญา ความเชื่อ ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานหรือการดำเนินชีวิตของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละสถานศึกษา เพื่อให้เกิดผลงานที่ดี สร้างบรรยากาศการดำเนินงานของสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้ตามอัตลักษณ์ที่กำหนด ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สิงหวัฒน์ สารถ้อย (2564, หน้า 21) ได้กล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง แนวทางการประพฤติปฏิบัติ ที่มีการถ่ายทอด สืบต่อกัน จนได้รับการยอมรับยึดถือปฏิบัติเป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานและดำเนินชีวิตบุคลากรทุกคนในองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่นำไปสู่การมีประสิทธิภาพและคุณภาพขององค์การ

ทรงพร อุดรพันธ์ (2564, หน้า 61) ได้กล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษา เกี่ยวกับแบบแผนหรือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยึดถือปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพและคุณภาพเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือดำเนินชีวิตของบุคลากร ไม่ว่าจะรับผิดชอบงานหรือปฏิบัติภารกิจใด ๆ ก็ตาม ทุกคนจะคำนึงถึงหรือต้องการทำให้ได้ผลงานที่ดีไว้ อย่างสม่ำเสมอ

ชมพูนุช บุญมาวงษา (2564, หน้า 14) สรุปได้ว่า วัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ แบบแผน วิถีการดำเนินชีวิตหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในลักษณะที่มุ่งผลเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพทุกคนจะคำนึงถึงหรือต้องการทำให้ได้ผลงานที่ดีเสมอ มีการกำหนดหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานและมีการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอยู่เสมอ

ศิริพงษ์ ตรัสศรี (2564, หน้า 24) กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมคุณภาพ คือ แบบแผนหรือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยึดถือปฏิบัติตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่การประสิทธิภาพและคุณภาพเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือดำเนินชีวิตของบุคลากรทุกคน ทุกหน่วยในสถาบันไม่ว่าตนจะรับผิดชอบ งานหรือปฏิบัติงานหรือปฏิบัติภารกิจใดก็ตามทุกคนจะคำนึงถึง หรือต้องการทำให้ได้ผลงานที่ดี ไว้อย่างสม่ำเสมอ

สิทธิศักดิ์ พิบูลรัตน์ (2564, หน้า 15) ได้กล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง วิถีปฏิบัติทางวัฒนธรรมที่ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาแสดงออกถึงจิตสำนึกร่วม ค่านิยม ความเชื่อ แบบแผนการปฏิบัติงานที่มุ่งให้เกิดผลการพัฒนาเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำในการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ การมุ่งเน้นผู้รับบริการการจัด การเชิงกลยุทธ์ตามระบบคุณภาพ พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อผลงานที่ดีขององค์การ

สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล (2564, หน้า 26) ได้กล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมคุณภาพ คือ วิถีทางการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในองค์การ ที่มุ่งมั่นให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์การโดยเน้นคุณภาพเป็นหลัก

ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี (2564, หน้า 15) ได้กล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมคุณภาพ คือ วิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรทุก ๆ คนในสถานศึกษา ที่มุ่งมั่นให้บรรลุเป้าหมาย พันธกิจของสถานศึกษาโดยเน้นคุณภาพเป็นหลัก เป็นส่วนหนึ่งที่บูรณาการอยู่ในวัฒนธรรมองค์การ มีแบบแผนหรือแนวการปฏิบัติของบุคลากรในสถาบันที่ยึดถือปฏิบัติ ดำเนินชีวิต วิถีปฏิบัติและค่านิยมของกลุ่มคนในองค์กรทุก ๆ คนให้บรรลุเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ร่วม ด้วยความมุ่งมั่นในการพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานที่เน้นคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นหลักอย่างต่อเนื่องโดยได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากบุคลากรทุกระดับในการที่จะพัฒนาสถาบันไปในทิศทางเดียวกันขององค์การโดยมีการเรียนรู้ สร้างขึ้นและถ่ายทอด นำไปสู่การมีประสิทธิภาพ

และคุณภาพ หรือโดยสรุปวัฒนธรรมคุณภาพ คือ วิถีทางการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในองค์การที่มุ่งมั่น ให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์การโดยเน้นคุณภาพเป็นหลัก

ชิดชนก เกตุวงค์ (2565, หน้า 18) ได้กล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา มีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีปฏิบัติที่มีคุณภาพที่ส่งผลในการขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐาน

อภิสิทธิ์ โคสาดี (2565, หน้า 25) ได้กล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง แบบแผนการปฏิบัติหรือคุณลักษณะทางวัฒนธรรมในการทำงานของสถานศึกษาที่มุ่งให้เกิดการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการทำงาน และมีการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอยู่เสมอ

กษมา กวยทอง (2566, หน้า 8) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมคุณภาพว่า หมายถึง แบบแผน หรือแนวทางในการปฏิบัติในการทำงาน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

จิราภรณ์ จำเริญดี (2568, หน้า 44) ได้กล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน หมายถึง วิธีการปฏิบัติหรือการดำเนินงานของโรงเรียนและความสามารถของครูที่มีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนและพัฒนากระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จนเกิดเป็นค่านิยมของทุก ๆ คนในโรงเรียนที่ให้ความสำคัญกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้โรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน

Batten (1992, p. 6) ได้นิยามความหมายของ วัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) หมายถึง แบบแผนหรือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยึดถือปฏิบัติตามพันธกิจ เพื่อการนำไปสู่การมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือดำเนินชีวิตของบุคลากรในสถาบันหรือองค์การนั้น ๆ ไม่ว่าตนจะรับผิดชอบงานหรือปฏิบัติงานหรือปฏิบัติ ภารกิจใดก็ตาม ทุกคนจะคำนึงถึงผลงานที่ดีมีคุณภาพอยู่เสมอ

Goetsch (2001, p. 30) ได้อธิบายไว้ว่า วัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) หมายถึง ระบบค่านิยมขององค์การที่เป็นผลจากสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมในการ

สร้างและการ ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ ประกอบด้วย ค่านิยม ประเพณีปฏิบัติ กระบวนการ และความคาดหวังในการสนับสนุนให้เกิดคุณภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง กระบวนการและวิธีปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับในสถานศึกษาหรือองค์การ ที่ยึดถือพันธกิจ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมเป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยหล่อหลอมผ่านค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นหลัก วัฒนธรรมคุณภาพสะท้อนออกมาในรูปแบบการปฏิบัติงาน การดำเนินชีวิต และการทำงานร่วมกันอย่างมีส่วนร่วม มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อาศัยภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน จนเกิดเป็นแบบแผนที่ได้รับการยอมรับและสืบทอดภายในองค์การ ส่งผลให้องค์การสามารถขับเคลื่อนการพัฒนา บรรลุเป้าหมาย และสร้างผลลัพธ์เชิงคุณภาพได้อย่างยั่งยืน

2. ความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ

การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน เพราะเป็นพื้นฐานในการสร้างจิตสำนึกคุณภาพร่วมกันของบุคลากร ช่วยให้การบริหาร การปฏิบัติงาน และการพัฒนาการศึกษาดำเนินไปอย่างมีระบบและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีคุณภาพ โดยมีนักวิชาการ นักวิจัยหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมคุณภาพ ไว้ดังนี้

วรรณิษา กสิผล (2560, หน้า 101) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของวัฒนธรรมคุณภาพไว้ว่า วัฒนธรรมคุณภาพเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเกิดจากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กำหนดค่านิยมร่วมวางแผนงานอย่างเป็นระบบ กระตุ้นการทำงานของครูให้ มีประสิทธิภาพ มอบอำนาจให้แก่ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานเพื่อความคล่องตัวและการไว้เนื้อเชื่อใจผู้ปฏิบัติงานให้แสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มความสามารถ สร้างแรงจูงใจครูและบุคลากร ในการทำงานและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครู จะส่งผลให้ครูและบุคลากรมีการพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนปัญหา ความคิดเห็นที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน มีการสื่อสารที่เปิดกว้างให้ครูและบุคลากรรับทราบข่าวสารได้อย่างทั่วถึง

มีการนิเทศ ติดตาม การทำงาน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้บริหารนำผลมาปรับปรุง การบริหารงานเพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิผลสูงสุดต่อโรงเรียน

สิทธิศักดิ์ พิบูลรัตน์ (2564, หน้า 15) วัฒนธรรมคุณภาพความสำคัญในหลายด้านดังนี้

1. ความสำคัญต่อบทบาทในการแนะนำ เป็นเสมือนเป้าหมายของพนักงานบุคลากร จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ พนักงาน / บุคลากร จะยอมรับค่านิยมร่วมกันและรูปแบบ การบังคับไปในทิศทางที่กำหนด

2. ความสำคัญต่อการจำกัดพฤติกรรมการเป็นองค์การ เป็นเสมือนกฎระเบียบจำนวนมาก เพื่อให้แน่ใจว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมาก แต่ถึงแม้จะสิบล้านกฎระเบียบและข้อบังคับแต่มันก็เป็นเรื่องยากที่จะควบคุมพฤติกรรมของทุกคน ดังนั้นวัฒนธรรมคุณภาพจึงเป็นข้อจำกัดพฤติกรรมที่มองไม่เห็นในรูปแบบจรรยาบรรณ ซึ่งสามารถนำมาใช้กฎระเบียบและข้อบังคับ

3. ความสำคัญต่อการรวมตัวกันของคนในองค์การ วัฒนธรรมคุณภาพเป็นรูปแบบของข้อบังคับที่ใช้การทำงานร่วมกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวของคนในองค์การในระดับต่าง ๆ และเป็นเสมือนศูนย์กลางการแบ่งปันความสุขและความทุกข์ของคนในองค์การ

4. ความสำคัญต่อภาพลักษณ์ขององค์การ วัฒนธรรมคุณภาพเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ เป็นสัญญาณของความสำเร็จ เป็นภาพลักษณ์ขององค์การที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมคุณภาพไม่เพียงแต่ส่งผลในระดับภูมิภาค และภาพลักษณ์ขององค์การต่างประเทศ

กรรณาภรณ์ สินประสงค์ (2564, หน้า 5) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมคุณภาพไว้ว่า วัฒนธรรมคุณภาพ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา หากองค์กรขาดวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ก็ส่งผลให้การพัฒนาขับเคลื่อนได้ยาก ในทางกลับกันหากองค์กรใด มีวัฒนธรรมคุณภาพที่เข้มแข็ง การพัฒนางานในด้านใด ๆ ก็ย่อมประสบความสำเร็จได้ง่าย สำหรับวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนนั้นจะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทาง การศึกษาต้องมีคุณภาพ เพื่อสร้างบรรยากาศการดำเนินงานของสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพได้

ชิตณรงค์ โรจทวีทองดี (2564, หน้า 153) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของวัฒนธรรมคุณภาพไว้ว่า ความสำเร็จวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน คือ โรงเรียนมุ่งสร้าง

วัฒนธรรมคุณภาพให้ยั่งยืน จำเป็นต้องขับเคลื่อนวงจรคุณภาพ PDCA ให้ก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง ด้วยกลวิธีที่เหมาะสม กับบริบทของแต่ละสถานศึกษา ซึ่งการใช้แนวคิดต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ PDCA อย่างแนบแน่น เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน อันจะส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล (2564, หน้า 128) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมคุณภาพไว้ว่า วัฒนธรรมคุณภาพส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันในการทำงานต่อกันจนเกิดเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวในการทำงาน มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม มีการกำหนดเป้าหมายบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของทีมงานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการการศึกษาและการจัดกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียน มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และทันต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจนโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างชัดเจน ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพและสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ชิดชนก เกตุวงศ์ (2565, หน้า 31) การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพจะดำเนินไปได้ ผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์ วิธีการหรือแนวทางในการบริหารเพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในโรงเรียน ในการปฏิบัติงานร่วมกันจนเกิดเป็นรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติเฉพาะในสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน

จิราภรณ์ จำเริญดี (2568, หน้า 45 – 46) สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมคุณภาพได้ว่า วัฒนธรรมคุณภาพ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา หากองค์กรขาดวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ก็ส่งผลให้การพัฒนาขับเคลื่อนได้ยาก ในทางกลับกันหากองค์กรใดมีวัฒนธรรมคุณภาพที่เข้มแข็ง การพัฒนางานในด้านใด ๆ ก็ย่อมประสบความสำเร็จได้ง่าย สำหรับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพจะดำเนินไปได้ ผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์ วิธีการหรือแนวทางในการบริหารเพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในโรงเรียน ในการปฏิบัติงานร่วมกันจนเกิดเป็นรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติเฉพาะในโรงเรียน เพื่อสร้างบรรยากาศการดำเนินงานของโรงเรียนให้สามารถพัฒนาผู้เรียน

ให้มีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน จำเป็นต้องขับเคลื่อนวงจรคุณภาพ PDCA มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีการนิเทศ ติดตาม การทำงานเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้บริหารนำผลมาปรับปรุงการบริหารงานเพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิผลสูงสุดต่อโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทีมงานในโรงเรียน มีความผูกพันในการทำงานต่อกันจนเกิดเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวในการทำงาน มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการการศึกษาและการจัดกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียน

Batten (2014, pp. 1 – 75 อ้างถึงใน จิราภรณ์ จำเริญดี, 2568, หน้า 45) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพอย่างมากในด้านนโยบายการปฏิบัติ กระบวนการและทรัพยากรบุคคลที่สร้างสรรค์มาจากบุคคลในองค์กรที่มีทักษะการเป็นผู้นำ มีความต้องการความก้าวหน้าด้านคุณภาพ โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งของตนเอง รวมถึงความต้องการทำงานอย่างเต็มที่

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพมีความสำคัญในฐานะ หัวใจของการพัฒนาองค์การหรือสถานศึกษา เนื่องจากเป็นกลไกที่หลอมรวม ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน ของบุคลากรทุกระดับ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจ ความผูกพัน และความรับผิดชอบต่อการทำงานและต่อสังคม อีกทั้งยังเป็นกรอบกำกับพฤติกรรมที่มองไม่เห็น ช่วยกำหนดทิศทางการทำงานและเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ นอกจากนี้ วัฒนธรรมคุณภาพยังช่วยให้ การพัฒนาและการปรับปรุงคุณภาพดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนผ่านกระบวนการบริหารเชิงระบบ เช่น PDCA ทำให้การจัดการศึกษา การพัฒนาผู้เรียนและการบริหารงานต่าง ๆ มีความเป็นระบบ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ สุดท้าย วัฒนธรรมคุณภาพจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงบุคลากร เป้าหมายและพันธกิจขององค์การ นำไปสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศอย่างแท้จริง

3. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ

การศึกษาถึงแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญ เพราะช่วยให้เข้าใจรากฐานทางทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่คุณภาพอย่างยั่งยืน การทำความเข้าใจแนวคิดเหล่านี้จะช่วยกำหนดกรอบการวิจัยให้มีทิศทางชัดเจน และเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ อธิบาย และสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารการศึกษาได้อย่างถูกต้องและครอบคลุม ซึ่งมีแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพตามที่นักวิชาการ นักวิจัยหลายท่านได้อธิบายไว้ดังนี้

ชาญณรงค์ พรรุ่งโรจน์ (2557, หน้า 23 – 35) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมไว้อย่างน่าสนใจว่า “วัฒนธรรมคุณภาพ” เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง การพัฒนางานในด้านใด ๆ ก็ย่อมประสบความสำเร็จได้ง่าย วัฒนธรรมคุณภาพไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่งวัฒนธรรมคุณภาพต้องเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจ ของคนทุกคนทุกระดับ และต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างให้เกิดขึ้นได้อย่างมี ทิศทาง เป็นระบบ และต่อเนื่องยั่งยืน “กุญแจ 3 ดอก สู่วัฒนธรรมคุณภาพ” คือ เงื่อนไขความสำเร็จในการ ขับเคลื่อนการดำเนินงานของโรงเรียนให้นำไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพที่จะเกิดขึ้นภายในโรงเรียนอย่างยั่งยืน อันได้แก่

กุญแจดอกที่ 1: จิตสำนึกคุณภาพ คือ ความตระหนักร่วมของผู้บริหาร ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ในการร่วมกันสร้างวัฒนธรรมคุณภาพทางการศึกษา เพื่อพัฒนาสู่สังคมคุณภาพ

คุณภาพผู้เรียน ต้องพัฒนาให้ตรงตามเป้าหมายหลักสูตร ความคาดหวังของผู้ปกครอง และความต้องการของสังคม โดยการเรียนรู้ต้องมีมาตรฐานทั้งหลักสูตร สื่อ การสอน และการวัดผลที่ทันสมัยและมีคุณภาพ

คุณภาพงาน ต้องมีระบบประกันคุณภาพที่รัดกุม ครอบคลุมทุกมิติ ตั้งแต่บุคลากร การบริหาร ไปจนถึงผลลัพธ์การเรียนรู้ โดยโรงเรียนและชุมชนควรร่วมมือกันพัฒนา IQA ให้ได้มาตรฐาน

คุณภาพชีวิต ผู้บริหารและครูต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ส่งเสริมการมีน้ำใจ การเสียสละและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตโดยรวม

คุณภาพชุมชน – สังคม โรงเรียนต้องร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาผู้เรียนให้มีจิตสำนึกต่อสังคมบูรณาการการเรียนรู้กับวิถีชุมชน เพื่อให้คุณภาพผู้เรียนส่งผลต่อคุณภาพของชุมชนและสังคมโดยตรง

กุญแจดอกที่ 2: วิถีชีวิตคุณภาพ หมายถึง การดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณอย่างต่อเนื่องจนเป็นวิถีประจำ โดยมี 3 มิติหลักคือ การครองคน (คุณธรรม) คือการปฏิบัติงานด้วยวินัย รับผิดชอบ เคารพกัน เอื้อเฟื้อ และอดทนต่ออุปสรรค เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น การครองตน (จริยธรรม) คือการประพฤติตามกฎระเบียบอย่างสม่ำเสมอ ใช้ทรัพยากรและเวลาอย่างคุ้มค่า ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสำเร็จร่วมกัน การครองงาน (จรรยาบรรณ) คือการทำงานตามมาตรฐานที่เป็นระบบและตรวจสอบได้ เช่น การใช้ SWOT หรือวงจร PDCA เพื่อให้ผลลัพธ์มีคุณภาพและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กุญแจดอกที่ 3: การบริหารโรงเรียนคุณภาพ คือ การจัดการที่รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทางการศึกษา โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่ 1)นิติธรรม ดำเนินงานตามกฎหมายและระเบียบ ไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน สร้างสรรค์การศึกษาที่เป็นมาตรฐาน 2) คุณธรรม มุ่งประโยชน์ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) ความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลและการตัดสินใจต่อสาธารณะอย่างถูกต้องและตรวจสอบได้ 4) ความรับผิดชอบ ครูและบุคลากรต้องทำงานอย่างเต็มความสามารถ รับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ โดยมุ่งผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพ 5) การมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายร่วมแสดงความคิดเห็นและพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งระบบประกันคุณภาพ 6) ความคุ้มค่า ใช้ทรัพยากรและความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของโรงเรียน

สมคิด สกุลสถาปัตย์ (2563, หน้า 281 – 283) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ 9 กลยุทธ์และในแต่ละกลยุทธ์ประกอบด้วยปัจจัยหลักความสำเร็จ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 บูรณาการพฤติกรรมองค์การเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา เน้นการวิเคราะห์จุดแข็ง–จุดอ่อน ปรับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม เสริมความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศเชิงรุกให้เกิดความผูกพันกับองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 ปรับกระบวนทัศน์ผู้บริหารให้มุ่งสู่การบริหารคุณภาพ โดยใช้พลังร่วม สร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจ การมีส่วนร่วมของครู และการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 3 ปรับฐานคิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เห็นคุณค่าคุณภาพการศึกษา มุ่งสร้างจุดเปลี่ยนทางความคิดและพฤติกรรมของบุคลากร โดยใช้แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ และนวัตกรรมการบริหารคุณภาพเป็นเครื่องมือ

กลยุทธ์ที่ 4 ปรับรื้อระบบบริหารจัดการให้ตอบโจทย์ความแตกต่าง เน้นภาพลักษณ์สถานศึกษาคุณภาพ กำหนดวิสัยทัศน์ชัด สร้างเอกลักษณ์เด่นด้านบริการ ใช้เทคโนโลยีและกลยุทธ์ผสมผสานการบริหารเพื่อตอบสนองผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 กำหนดและถ่ายทอดแผนที่เส้นทางการพัฒนาคุณภาพให้ทุกภาคส่วนเข้าใจตรงกัน สื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ผนึกกำลังขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการเชิงรุก

กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดหมุดหมายและมาตรฐานเชิงสมรรถนะในการยกระดับคุณภาพสถานศึกษา โดยใช้ข้อมูลวิเคราะห์จุดแข็ง – โอกาส ส่งเสริมวิสัยทัศน์ครูพัฒนาอย่างเป็นระบบ และประเมินผลเชิงเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานวิชาการและการเรียนรู้ ใช้ระบบออนไลน์บริหารจัดการและสื่อสารสองทางกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานทางวิชาการ

กลยุทธ์ที่ 8 เสริมพลังอำนาจครูผ่านกระบวนการทางสังคม ส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เปิดโอกาสให้ครูแสดงวิสัยทัศน์ พัฒนาตนเองและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการอย่างมั่นใจ

กลยุทธ์ที่ 9 ปรับสมดุลวัฒนธรรมคุณภาพสถานศึกษาให้มีพลวัตบูรณาการพันธกิจทุกมิติ ใช้นวัตกรรมสร้างสมดุลการเปลี่ยนแปลง จัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และบริหารด้วยหลักคุณธรรม ความรอบคอบ และการบริหารความเสี่ยง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพได้ว่า แนวคิดเรื่อง การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ เน้นว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยต้องเกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ผ่านกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่อง วัฒนธรรม

คุณภาพประกอบด้วยจิตสำนึกคุณภาพ วิถีชีวิตคุณภาพ และการบริหารโรงเรียนคุณภาพ ซึ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ ตลอดจนการสร้างมาตรฐานผู้เรียน งาน และชุมชน ขณะเดียวกัน การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพต้องอาศัยกลยุทธ์เชิงบริหาร 9 ประการ เช่น การบูรณาการพฤติกรรมองค์การ การปรับกระบวนทัศน์ผู้บริหาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การเสริมพลังครู และการปรับสมดุลเชิงพลวัต เพื่อยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม

4. องค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาองค์ประกอบ การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพเนื่องจากวัฒนธรรมคุณภาพ ถือเป็นรากฐานสำคัญที่หล่อหลอมทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคลากรให้มุ่งสู่มาตรฐานเดียวกัน ผู้วิจัยตระหนักว่าความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพไม่ได้เกิดจากกระบวนการหรือระบบเพียงอย่างเดียว หากแต่อาศัยองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมที่เข้มแข็งคอยขับเคลื่อนให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ดังนั้น การทำความเข้าใจองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพจึงมีความสำคัญต่อการวิเคราะห์สถานการณ์และการกำหนดแนวทางพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ซึ่งศึกษาจากนักวิชาการ นักวิจัยไว้หลายท่านดังนี้

ดาวรุ่งรรณ ถวิลการ (2561, หน้า 121) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก มี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ
2. การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
3. การยกย่องและการให้รางวัล
4. การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม
5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

จิราวรรณ มลาไวย์, ธันฐิตา พร้อมพันธุ์, ภูเบศร์ บาลชน และสุกัญญา ศรีแก้ว (2563, หน้า 67) ได้ทำการศึกษา ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็ก และสรุปองค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพได้เป็น 4 องค์ประกอบ คือ

1. ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ

2. การพัฒนาบุคคลากรอย่างต่อเนื่อง

3. การทำงานเป็นทีม

4. กลยุทธ์เชิงคุณภาพ

สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล และฉลอง ชาตรูประชีวิน (2564, หน้า 123) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพและแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 สามารถสรุปองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษาได้ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำในการจัดการด้านคุณมภาพ

2. ด้านการพัฒนาบุคลากร

3. ด้านการสร้างทีมงานคุณภาพ

4. ด้านผลผลิต

5. ด้านการประเมินคุณภาพ

6. ด้านการยกย่องและให้รางวัล

ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี (2564, หน้า 9) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดศรีสะเกษ ได้สรุปองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ

2. การทำงานเป็นทีม

3. การยกย่อง และการให้รางวัล

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

มนูญ เหล่าปาสี และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2564, หน้า 158) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม โดยกล่าวว่าวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ตามแนวคิดของแบทเท็น (Batten, 1992, p. 6) จำนวน 6 องค์ประกอบ มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (Leadership)

2. การทำงานเป็นทีม (Team Work)

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. การมอบอำนาจ (Empowerment)

5. การยกย่องและการให้รางวัล (Recognition and Rewarding)

6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement)

ชมพูนุช บุญมาวงษา (2564, หน้า 25) ได้ศึกษา วัฒนธรรมคุณภาพที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 สรุปได้ว่า วัฒนธรรมคุณภาพ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ

2. การประเมินคุณภาพและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3. การยกย่องและการให้รางวัล

4. การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและมีการพัฒนาบุคลากร

5. การบริหารจัดการเชิงคุณภาพอย่างเป็นระบบ ใช้เครื่องมือการบริหารที่หลากหลาย

6. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ

สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล (2564, หน้า 40 – 41) ได้ศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพและแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ได้สรุปองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านภาวะผู้นำในการจัดการด้านคุณภาพ

2. ด้านการพัฒนาบุคลากร

3. ด้านการสร้างทีมงานคุณภาพ

4. ด้านผลผลิต

5. ด้านการประเมินคุณภาพ

6. ด้านการยกย่องและให้รางวัล

ศิริพร คำภูษา, วันเพ็ญ นันทะศรี และวาโร เพ็งสวัสดิ์ (2565, หน้า 107) ได้ศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มี 5 องค์ประกอบดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำด้านคุณภาพ

2. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. การดำเนินการที่เป็นระบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. การพัฒนาบุคลากร

5. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

อภิสิทธิ์ โคสาดี (2565, หน้า 53) ได้ศึกษา โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 และได้สรุปองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพได้องค์ประกอบ 5 ด้าน คือ

1. การพัฒนาบุคลากร

2. การมีส่วนร่วมในการทำงาน

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

4. การยกย่องและการให้รางวัล

5. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ธัญชนิต ชลประทาน และวัลลภา อารีรัตน์ (2567, หน้า 2090) ได้ศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 สามารถสรุปองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพได้ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่

1. วิสัยทัศน์มุ่งคุณภาพและการบริการ

2. การทำงานเป็นทีม

3. การจัดการกลยุทธ์มุ่งคุณภาพ

4. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

5. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

กษมา กวยทอง และ สุชาดา บุบผา (2567, หน้า 159) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี พบว่าแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา มี 4 องค์ประกอบดังนี้

1. ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ

2. การพัฒนาบุคลากร

3. การทำงานเป็นทีม

4. การเสริมสร้างพลังอำนาจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Gryna (2001, pp. 222 – 234 อ้างถึงใน สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล, 2544, หน้า 29 – 30) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในลักษณะของพฤติกรรมองค์การที่เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก 5 ประการ ที่ทำให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในองค์การ ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายคุณภาพและการวัดผลในทุก ๆ ระดับ
2. ภาวะผู้นำที่แสดงอย่างเด่นชัดในการจัดการคุณภาพ
3. การพัฒนาตนเองและการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร
4. การมีส่วนร่วมเป็นตัวกระตุ้นในการกระทำ
5. การให้การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

Mahmood et al. (2006, อ้างถึงใน อภิสิทธิ์ โคสาดี, 2565, หน้า 41 – 42) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ ประกอบด้วย

1. ความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
2. การจัดการลูกค้า
3. การฝึกอบรมและการศึกษา
4. การทำงานเป็นทีม
5. การบริหารคนและการเสริมอำนาจ
6. นโยบายและยุทธศาสตร์คุณภาพ
7. การจัดการกระบวนการ
8. รางวัลและการยอมรับ
9. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดองค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ จากนักวิชาการและนักวิจัย ผู้วิจัยจึงได้นำมาวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ดังแสดงในตาราง 8

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 8 การวิเคราะห์องค์ประกอบการศึกษาการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ	1. ดารุวรรณ ถวิลการ (2561)	2. จิราวรรณ มลาไวย์ และคณะ (2563)	3. สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล และคณะ (2563)	4. ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี (2564)	5. มนูญ เหล่าปาสีและคณะ (2564)	6. ชมพูนุช บุญมาวงษา (2564)	7. สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล (2564)	8. ศิริพร คำภูษา และคณะ (2565)	9. อภิสิทธิ์ โคสาดี (2565)	10. ธัญชนิต ชลประทาน และคณะ (2567)	11. กษมา กวยทอง และคณะ (2567)	12. Gryna (2001)	13. Mahmood et al. (2006)	ความถี่	ร้อยละ
การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม / การทำงานเป็นทีม / การสร้างทีมงานคุณภาพ / การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม / การดำเนินการที่เป็นระบบ / การมีส่วนร่วมในการทำงาน / การมีส่วนร่วมและการกระตุ้นในการกระทำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13	100
ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ / ภาวะผู้นำในการจัดการด้านคุณภาพ / วิสัยทัศน์มุ่งคุณภาพและการบริการ / ความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	12	92.31

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนคร

ตาราง 8 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ	1. ดารุวรรณ ถวิลการ (2561)	2. จิราวรรณ มลาไวย์ และคณะ (2563)	3. สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล และคณะ (2563)	4. ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี (2564)	5. มนูญ เหล่าปาสีและคณะ (2564)	6. ชมพูนุช บุญมาวงษา (2564)	7. สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล (2564)	8. ศิริพร คำภูษา และคณะ (2565)	9. อภิสิทธิ์ โคสาดี (2565)	10. ธัญชนิต ชลประทาน และคณะ (2567)	11. กษมา กวยทอง และคณะ (2567)	12. Gryna (2001)	13. Mahmood et al. (2006)	ความถี่	ร้อยละ
การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง / การพัฒนาบุคลากร / การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ / การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง / การฝึกอบรมและการศึกษา		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	11	84.62
การยกย่องและการให้รางวัล / การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน / การให้การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล / รางวัลและการยอมรับ	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	10	76.92

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนคร

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ \ นักวิชาการและนักวิจัย	1. ดารุวรรณ ถวิลการ (2561)	2. จิราวรรณ มลาไวย์ และคณะ (2563)	3. สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล และคณะ (2563)	4. ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี (2564)	5. มนูญ เหล่าปาสีและคณะ (2564)	6. ชมพูนุช บุญมาวงษา (2564)	7. สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล (2564)	8. ศิริพร คำภูษา และคณะ (2565)	9. อภิสิทธิ์ โคสาดี (2565)	10. ธัญชนิต ชลประทาน และคณะ (2567)	11. กษมา กวยทอง และคณะ (2567)	12. Gryna (2001)	13. Mahmood et al. (2006)	ความถี่	ร้อยละ
การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง / ด้านการประเมินคุณภาพ / การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง / การประเมินคุณภาพและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง / การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					8	61.54
การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ / กลยุทธ์เชิงคุณภาพ / การจัดการเชิงกลยุทธ์ / การบริหารจัดการเชิงคุณภาพ / การจัดการกลยุทธ์มุ่งคุณภาพ / การจัดการกระบวนการ	✓	✓		✓		✓			✓	✓			✓	7	53.85

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนคร

ตาราง 8 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ	1. ดารุวรรณ ถวิลการ (2561)	2. จิราวรรณ มลาไวย์ และคณะ (2563)	3. สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล และคณะ (2563)	4. ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี (2564)	5. มนูญ เหล่าปาสีและคณะ (2564)	6. ชมพูนุช บุญมาวงษา (2564)	7. สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล (2564)	8. ศิริพร คำภูษา และคณะ (2565)	9. อภิสิทธิ์ โคสาดี (2565)	10. ธัญชนิต ชลประทาน และคณะ (2567)	11. กษมา กวยทอง และคณะ (2567)	12. Gryna (2001)	13. Mahmood et al. (2006)	ความถี่	ร้อยละ
ด้านผลผลิต / การมุ่งเน้นผู้รับบริการ / การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง / การจัดการลูกค้า			✓			✓	✓	✓					✓	5	38.46
การมอบอำนาจ / การพัฒนาตนเองและการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร / การบริหารและการเสริมอำนาจ					✓						✓	✓	✓	4	30.77
การกำหนดเป้าหมายคุณภาพและการวัดผลในทุก ๆ ระดับ / นโยบายและยุทธศาสตร์คุณภาพ / การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ												✓	✓	2	15.38

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนคร

จากตาราง 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ผู้วิจัยได้รวบรวมองค์ประกอบตามแนวความคิดของนักวิชาการ และนักวิจัยหลาย ๆ ท่าน ในการวิจัยครั้งนี้ ได้องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน จำนวน 6 องค์ประกอบ จากนั้น ผู้วิจัยได้พิจารณาโดยใช้เกณฑ์ความถี่ของแนวคิดนักวิชาการและนักวิจัย ทีมีค่าความถี่ ตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป (ร้อยละ 50 ขึ้นไป) ในการเลือกองค์ประกอบที่มุ่งศึกษา ทำให้ได้ องค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 6 องค์ประกอบ ตามลำดับ ดังตาราง 9

ตาราง 9 การกำหนดชื่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ที่ได้จากการสังเคราะห์

องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ ที่ได้จากการสังเคราะห์	**ชื่อองค์ประกอบใหม่ของวัฒนธรรมคุณภาพ**	**ความถี่**	**ร้อยละ**
การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม / การทำงานเป็นทีม / การสร้างทีมงานคุณภาพ / การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม / การดำเนินการที่เป็นระบบ / การมีส่วนร่วมในการทำงาน / การมีส่วนร่วมและการกระตุ้นในการกระทำ	การสร้างทีมงาน	13	100
ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ / ภาวะผู้นำในการจัดการด้านคุณภาพ / วิสัยทัศน์มุ่งคุณภาพและการบริการ / ความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่น	ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ	12	92.31
การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง / การพัฒนาบุคลากร / การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ / การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง / การฝึกอบรมและการศึกษา	การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	11	84.62

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ ที่ได้จากการสังเคราะห์	ชื่อองค์ประกอบใหม่ของวัฒนธรรมคุณภาพ	ความถี่	ร้อยละ
การยกย่องและการให้รางวัล / การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน / การให้การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล / รางวัลและการยอมรับ	การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	10	76.92
การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง / ด้านการประเมินคุณภาพ / การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง / การประเมินคุณภาพและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง / การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	การประเมินและพัฒนาคุณภาพ	8	61.54
การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ / กลยุทธ์เชิงคุณภาพ / การจัดการเชิงกลยุทธ์ / การบริหารจัดการเชิงคุณภาพ / การจัดการกลยุทธ์มุ่งคุณภาพ / การจัดการกระบวนการ	การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ	7	53.85

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบมาจัดเรียงให้สอดคล้องตามแนวทางปฏิบัติ ได้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ 3) การสร้างทีมงาน 4) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 5) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 6) การประเมินและพัฒนาคุณภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ตามลำดับโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ

ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ (2559, หน้า) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงออกให้เห็นถึงความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรร่วมมือปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายด้านคุณภาพขององค์การ

สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล (2564, หน้า 43) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำในการจัดการด้านคุณภาพ หมายถึง ความสามารถพันธกิจนโยบาย แผนและของผู้บริหารในการวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายด้านคุณภาพอย่างชัดเจน การจัดระบบการบริหารงาน การปฏิบัติงาน และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพ ส่งเสริมการส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพติดตามตรวจสอบ จุดบกพร่องในการทำงานอย่างต่อเนื่อง นำผลการประเมินการทำงานไปปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลง พัฒนากระบวนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในการทำงานและสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี (2564, หน้า 11) ได้ให้ความมหายว่า ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ หมายถึง การที่ผู้นามีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายด้านคุณภาพของหน่วยงานด้วยความมุ่งมั่นและเข้าใจในปรัชญาของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในองค์การ สามารถวางแผนกลยุทธ์คุณภาพ กระตุ้น จูงใจ เสริมแรงเพื่อนร่วมงานได้ดี สร้างค่านิยม ความรู้สึกที่ดี และความคาดหวังของกลุ่มบุคคลอื่น ๆ เป็นแบบอย่างด้าน

คุณภาพ อำนวยการทำงาน สู่เป้าหมาย ประเมินและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านคุณภาพ ทั้งภายในและภายนอกองค์การส่งผลต่อระบบคุณภาพการศึกษาได้อย่างดี

ณัฐธิดา น้ามนต์ดี (2565, หน้า 166) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคุณภาพ หมายถึง ผู้นำที่เน้นการทำงานเชิงระบบที่จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมุ่งมั่น ทำงานไปสู่วิสัยทัศน์ เน้นคุณภาพของบุคลากรและคุณภาพของงานไปพร้อม ๆ กัน สู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย

พรพิมล นายโรง (2566, หน้า 8) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ หมายถึง ระบบการจัดการและปรัชญาที่มุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม มีเป้าหมายหลักในการสร้างความพึงพอใจและความภักดี ต่อลูกค้า ทั้งนี้เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดและรักษาลูกค้าได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังรวมถึงการลดต้นทุน และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน โดยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การยังเน้นการ ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลและการวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพ

ภาวิดา พุทธิขันธ์ (2566, หน้า 23) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการคุณภาพ หมายถึง กระบวนการจัดการที่มีระบบในการวางแผน การดำเนินงานการผลิตและนำเสนอสินค้าและบริการที่สร้างความพึงพอใจของลูกค้า อย่างสม่ำเสมอโดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Investopedia (2025, Online) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการคุณภาพ คือ การกำกับดูแลกิจกรรมและงานทั้งหมดที่ต้องทำให้สำเร็จเพื่อรักษาระดับความเป็นเลิศที่ต้องการ ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายคุณภาพ การสร้างและการนำแผนงานและการรับรองคุณภาพไปปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม

Toorsicc.blogspo (2025, Online) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการคุณภาพ หมายถึง การจัดการกระบวนการต่าง ๆ ให้มีคุณภาพ เริ่มตั้งแต่การออกแบบไปจนถึงการผลิตและการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้าการจัดการกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ส่วนคำว่า “การจัดการ (Management)” หมายถึง การทำให้กระบวนการทำงานหลัก ๆ อยู่ภายใต้ความสามารถในการควบคุม มีสมรรถนะสูง และสามารถนำคุณภาพผสมผสานลงไปในกระบวนการจัดการต่าง ๆ ได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำในการจัดการด้านคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายด้านคุณภาพขององค์การอย่างชัดเจน โดยสามารถวางแผนกลยุทธ์คุณภาพเชิงระบบ จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ติดตามประเมินผลและนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณภาพ สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมคุณภาพในองค์การ รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

1.2 ความสำคัญภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ

ณัฐธิดา น้ามนต์ดี (2565, หน้า 166) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำคุณภาพเป็นหลักสำคัญของผู้นำเป็นสิ่งกระตุ้นสำหรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การถ่ายทอดความเป็นผู้นำไปสู่ความเป็นจริงในการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ ให้คาแนะนำหลักการ กำหนดเป้าหมายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพในการบริหารจัดการโรงเรียน

David Beren (2025, Online) ได้กล่าวว่า การนำ TQM (Total Quality Management) ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จนั้น จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง การกล่าวว่าภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระเบียบวิธีบริหารจัดการคุณภาพนั้น ไม่ใช่เรื่องเกินจริง บทบาทของผู้นำที่ดีคือการสนับสนุนและผลักดันพนักงานให้ปฏิบัติตามระเบียบวิธีนี้ ในขณะที่ผู้นำที่ไม่ดีจะเป็นอุปสรรคและช่วยให้พนักงานหลีกเลี่ยงความพยายามเหล่านี้ ผู้นำที่ดีจะช่วยกำหนดวิสัยทัศน์ ตั้งเป้าหมาย และสร้างทิศทางเพื่อการนำระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ หากขาดผู้นำที่เข้มแข็งเช่นนี้ บริษัทก็ย่อมคาดหวังได้ว่าพนักงานจะขาดทิศทางและแรงจูงใจที่ถูกต้อง รวมถึงการกำกับดูแลที่จำเป็นต่อการทำงานให้ดี

Toorsicc. blogspo (2025, Online) ได้กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการคุณภาพ การจัดการคุณภาพทั้งองค์การเป็นแนวคิดผสมผสาน ทั้งในแง่ทฤษฎีองค์การและการจัดการคุณภาพที่ประสบความสำเร็จ ย่อมทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพมีประโยชน์ต่อองค์การ คือ 1. ทำให้องค์การมีภาพลักษณ์ดี องค์การที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพองค์การย่อมได้รับความเชื่อถือ ช่วยให้ขายสินค้าที่ผลิตออกใหม่ได้มากขึ้น ได้รับความเชื่อถือจากสถาบันการเงิน 2. เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด สินค้าที่ขายได้มากเป็นผลมาจากการที่ลูกค้ารับรู้ว่าสินค้ามีการปรับปรุงคุณภาพ 3. ลดภาระค่าใช้จ่าย การผลิตสินค้าที่มีข้อผิดพลาด อาจก่อให้เกิดภาระชดใช้ค่าเสียหาย การจัดการคุณภาพที่ประสบความสำเร็จจึงช่วยป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การ โดยผู้นำมีบทบาทในการกำหนดทิศทาง วางเป้าหมาย ควบคุม และขับเคลื่อนทรัพยากรเพื่อให้องค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการบริหาร โดยเฉพาะในสถานศึกษา การมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพช่วยให้ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กำหนดหลักการและเป้าหมาย ตลอดจนกำกับการดำเนินงานตามพันธกิจจนเกิดผลสำเร็จ นอกจากนี้ การจัดการคุณภาพยังเป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีระบบการทำงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ และสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นมาตรฐาน อีกทั้งยังส่งผลดีต่อองค์การในภาพรวม เช่น เสริมภาพลักษณ์ เพิ่มความเชื่อถือ เพิ่มส่วนแบ่งตลาด และลดภาระค่าใช้จ่ายจากความผิดพลาด ดังนั้น ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพจึงเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการจัดการคุณภาพให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและยั่งยืนในทุกระดับขององค์การ

1.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ

พิชญาภา จันทศรี (2563, หน้า 41) ได้เสนอแนวคิด การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) มีความสำคัญในการบริหารองค์กรในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในทุกองค์กร จึงมีแนวคิดในการจัดการคุณภาพโดยรวม ต่อไปนี้

1. แนวความคิดของ Walter A. Schewhart (1939, อ้างถึงใน พิชญาภา จันทศรี, 2563, หน้า 41) นักสถิติชาวอเมริกันที่เริ่มใช้หลักการทางสถิติมาประยุกต์ในการควบคุมคุณภาพ ที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control) หรือ SQC โดยที่ Schewhart ได้พัฒนาแผนภูมิการควบคุม (Control Chart) และการสุ่มตัวอย่างทดสอบผลิตภัณฑ์ตลอดจนสร้างวงจรควบคุมคุณภาพที่เรียกว่า Schewhart Cycle ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การศึกษา (Study) และการดำเนินการ (Action) หรือ PDSA ที่ Deming นำไปประยุกต์โดยเปลี่ยนจากการศึกษาเป็นการตรวจสอบ (Check) ซึ่งบุคคลทั่วไปรับรู้ว่า เป็นวงจร Deming (Deming Cycle) หรือวงจร TQM หรือวงจร PDCA

2. แนวความคิดของ William Edwards Deming (1986, อ้างถึงใน พิชญาภา จันทศรี, 2563, หน้า 41) นักสถิติชาวอเมริกัน ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพให้กับระบบอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น และกลับมากระตุ้นให้วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมของอเมริกาตื่นตัว พัฒนาคุณภาพและเปิดรับหลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM จากการออกรายการโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ NBC ในรายการ “ถ้าญี่ปุ่นทำได้ ทำไมเราจะทำไม่ได้” (If Japan can, why can’t we?) นอกจากนี้ Deming ยังเสนอหลักการสำคัญในการจัดการคุณภาพที่มีผู้กล่าวถึงมาก เรียกว่า “Deming’s 14 Points” ได้แก่ 1) สร้างปณิธานมุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพ 2) ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ ๆ 3) ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบ 4) ยุติการดำเนินธุรกิจโดยตัดสินกันที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว 5) ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง 6) ทำการฝึกอบรมทักษะอย่างสม่ำเสมอ 7) สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น 8) กำจัดความกลัวให้หมดไป 9) ทำลายสิ่งที่กีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ 10) ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตามอำเภอใจ 11) ยกเลิกการกำหนดจำนวนโควตาที่เป็นตัวเลข12) ยกเลิกสิ่งที่ขัดขวางความภูมิใจของพนักงาน 13) การศึกษาและการเจริญเติบโต 14) ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

3. แนวความคิดของ Philip B. Crosby (1986, อ้างถึงใน พิชญาภา จันทศรี, 2563, หน้า 42) เป็นนักปฏิบัติและนักคิดด้านการจัดการคุณภาพที่มีชื่อเสียงชาวอเมริกันที่ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” คือ การทำให้ได้ตามข้อกำหนด (Conformance to Requirement) และเป็นผู้ที่กล่าวว่า “คุณภาพไม่มีค่าใช้จ่าย” (Quality is Free) และให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมและการดำเนินงานที่ความบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero Defect) โดย Philip B.Crosby เสนอว่าองค์กรจะต้องปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะครอบคลุมการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งช่วยลดข้อบกพร่อง และความผิดพลาดในการดำเนินงานลงจนหมดไปจากองค์กร

4. แนวความคิดของ Armand V. Feigenbaum (1987, อ้างถึงใน พิชญาภา จันทศรี, 2563, หน้า 42) เป็นนักคิดที่ให้ความสำคัญกับต้นทุนของคุณภาพที่จำเป็นต้องดำเนินงานเพื่อให้เป็นผู้นำด้านต้นทุนในระยะยาว โดย Feigenbaum เป็นผู้ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” คือการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยต้นทุนต่ำที่สุด และอธิบายคุณภาพในวงจรอุตสาหกรรม (Industrial Cycle) ตั้งแต่เริ่มต้นออกแบบผลิตภัณฑ์ การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด และการบริการหลังการขาย ซึ่งต้องดำเนินงานอย่างสมบูรณ์แบบและครบวงจรตามหลักของการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

5. แนวความคิดของ Oakland (2014, อ้างถึงใน พิชญาภา จันทศรี, 2563, หน้า 43) ได้เสนอแนวคิดว่าในการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จะต้องใช้กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนต่าง ๆ คือ การสร้างความเข้าใจ การมีข้อพันธะ สัญญา ผูกพันและนโยบายการจัดองค์กร การวัดหรือราคา การวางแผนการออกแบบ ระบบ ความสามารถสมรรถภาพการควบคุม การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรม การนำไปปฏิบัติและการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จหรือทีคิวเอ็ม (TQM)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดทฤษฎีได้ว่า ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพมุ่งเน้นให้ผู้บริหารขับเคลื่อนองค์กรด้วยหลักการของการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบตามแนวคิด TQM โดยผู้นำต้องใช้ข้อมูลเชิงสถิติและกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA สร้างปรัชญาและวัฒนธรรมคุณภาพ พัฒนาศักยภาพบุคลากร และขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานร่วมกัน ผู้นำต้องมุ่งเน้นความพึงพอใจ

ของผู้รับบริการ การลดความผิดพลาด และการควบคุมคุณภาพในทุกขั้นตอนของงาน รวมถึงการกำหนดนโยบาย วางแผน ออกแบบระบบ ทำงานเป็นทีม และนำระบบคุณภาพไปปฏิบัติให้เห็นผลอย่างแท้จริง ทั้งหมดนี้สะท้อนว่าภาวะผู้นำด้านคุณภาพคือบทบาทในการสร้างระบบ วัฒนธรรม และทิศทางองค์กรให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ดังตาราง 10

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 10 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
ภาวะผู้นำในการจัดการด้านคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายด้านคุณภาพขององค์การอย่างชัดเจน โดยสามารถวางแผนกลยุทธ์คุณภาพเชิงระบบ จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและสร้างบรรยากาศที่ดีในการ	ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การ โดยผู้นำมีบทบาทในการกำหนดทิศทาง วางเป้าหมาย ควบคุม และขับเคลื่อนทรัพยากรเพื่อให้องค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการบริหาร โดยเฉพาะในสถานศึกษา การมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพช่วยให้ผู้บริหารสามารถถ่ายทอด	ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพมุ่งเน้นให้ผู้บริหารขับเคลื่อนองค์กรด้วยหลักการของการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบตามแนวคิด TQM โดยผู้นำต้องใช้ข้อมูลเชิงสถิติและกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA สร้างปรัชญาและวัฒนธรรมคุณภาพ พัฒนาศักยภาพบุคลากร และขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานร่วมกัน ผู้นำต้องมุ่งเน้นความพึงพอใจของ	ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพอย่างเป็นระบบ โดยใช้อิทธิพลเชิงบวกกระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดแนวทาง ควบคุมการดำเนินงาน และพัฒนา	1. กำหนดทิศทางด้านคุณภาพขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ 2. ใช้อิทธิพลเชิงบวกในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง 3. กำหนดแนวทาง ควบคุมการดำเนินงาน และพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพที่ตรวจสอบได้และปรับปรุงได้โดยอาศัยหลักการบริหารคุณภาพ ในการบริหารจัดการงาน

ตาราง 10 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
ทำงาน ติดตามประเมินผล และนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณภาพ สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมคุณภาพในองค์การ รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานให้สามารถ	วิสัยทัศน์ กำหนดหลักการและเป้าหมาย ตลอดจนกำกับการดำเนินงานตามพันธกิจจนเกิดผลสำเร็จ นอกจากนี้ การจัดการคุณภาพยังเป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีระบบการทำงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ และสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นมาตรฐาน อีกทั้งยังส่งผลดีต่อองค์การในภาพรวม เช่น เสริมภาพลักษณ์ เพิ่มความ	ผู้รับบริการ การลดความผิดพลาด และการควบคุมคุณภาพในทุกขั้นตอนของงาน รวมถึงการกำหนดนโยบาย วางแผน ออกแบบระบบ ทำงานเป็นทีม และนำระบบคุณภาพไปปฏิบัติให้เห็นผลอย่างแท้จริง ทั้งหมดนี้สะท้อนว่าภาวะผู้นำด้านคุณภาพคือบทบาทในการสร้างระบบวัฒนธรรม และทิศทางองค์กรให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน	วัฒนธรรมคุณภาพที่ตรวจสอบได้และปรับปรุงได้โดยอาศัยหลักการบริหารคุณภาพ TQM และ PDCA ในการบริหารจัดการงาน ผู้นำต้องสร้างระบบการทำงาน สร้างทีมที่มีศักยภาพ และมุ่งเน้นความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควบคู่กับการลดความผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งนี้ จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพคนและการทำงาน เพื่อสร้างความ	4. สร้างระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และลดความผิดพลาดในการทำงาน 5. ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพคนและการทำงาน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนให้กับสถานศึกษา

ตาราง 10 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
ตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เชื่อถือ เพิ่มส่วนแบ่งตลาดและลดภาระค่าใช้จ่ายจากความผิดพลาด ดังนั้น ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพจึงเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการจัดการคุณภาพให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและยั่งยืนในทุกระดับขององค์การ		น่าเชื่อถือและความยั่งยืนให้กับสถานศึกษา	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

2.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

ดาวรุวรรณ ถวิลการ (2561, หน้า 101) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ หมายถึง การดำเนินงานของโรงเรียนในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน การถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนอย่างแยบยล ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการและผลลัพธ์เชิงคุณภาพ

ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี (2564, หน้า 29) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ ให้ความหมายว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ การวางแผน การวัดผล ทบทวน ปรับปรุง และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเป้าหมายหลักที่สำคัญคือการพัฒนาระบบคุณภาพการศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษา ผู้บริหาร ครู กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ การวางแผน การวัดผล ทบทวน ปรับปรุง และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมการบริการจัดการคุณภาพ และเป้าหมายประสิทธิภาพของการดำเนินการโดยถูกขยายผลไปยังบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบของแต่ละคน และกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อเป้าหมายหลักที่สำคัญ คือ การพัฒนาระบบคุณภาพการศึกษาขององค์กร

สิทธิศักดิ์ พิบูลรัตน์ (2564, หน้า 54) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีการกำหนดกลยุทธ์สู่การนำไปปฏิบัติ ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายคุณภาพ มีการวัดผล ทบทวนและปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ติดตามความก้าวหน้าในคุณภาพองค์การ และสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์

อภิสิทธิ์ โคสาดี (2565, หน้า 82) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงเปูาหมายด้านคุณภาพ และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนาสู่การปฏิบัติในการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีการประเมินผล ทบทวนและการปรับปรุงการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

George and Weimerskirch, (1998, p. 45 อ้างถึงใน ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี, 2564, หน้า 28) ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ ในลักษณะหน้าที่ของการวางแผนกลยุทธ์ คือ การปรับปรุงในความพยายามทั้งหมด ขององค์การเพื่อทำให้บรรลุความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพ และเป้าหมายประสิทธิภาพของการดำเนินการ โดยถูกขยายผลไปยังบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบของแต่ละคน และกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ขององค์การ

Gryna, (2001, p. 163 อ้างถึงใน ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี (2564, หน้า 28) ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ คือ กระบวนการของการกำหนดเป้าหมายการมุ่งเน้นที่ลูกค้าในระยะยาวและการกำหนดแนวทาง ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น เป็นส่วนที่บูรณาการอยู่ในการวางแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ โดยถูกพัฒนาขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง

Goetsch and Davis, (2001, p. 17 อ้างถึงใน ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี (2564, หน้า 29) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่องค์การพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ หลักการที่เป็นแนวทาง วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์เฉพาะเจาะจงสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาหรือองค์การที่เริ่มต้นจากการกำหนดทิศทางองค์การผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นหลัก จากนั้นจึงกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนเพื่อถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับ โดยเน้นการมีส่วนร่วม โดยต้องมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม มีระบบการวัดผล ติดตามประเมินผล ทบทวน และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพที่กำหนดไว้ พัฒนาประสิทธิภาพองค์การในระยะยาว และสร้างความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือการให้บริการขององค์การ

2.2 ความสำคัญการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

สถิรพร เชาวน์ชัย (2561, หน้า 20 อ้างถึงใน ศรัณย์ เปรมสุข, 2566, หน้า 38) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ คือ ทำให้ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเข้าใจถึงอิทธิพลของปัจจัย แวดล้อมที่มีผลต่อ

องค์การ รวมทั้งมีการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต การกำหนด วัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานจึงมีความชัดเจน การวางแผนแนวทางการดำเนินงานเป็นไปในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ทำให้องค์การสามารถปรับตัวและฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้ก่อน คู่แข่งขัน ตลอดจนมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การ นั้น ๆ ประสบความสำเร็จ และเติบโตต่อไปได้

ชมพูนุช บุญมาวงษา (2564, หน้า 29) สรุปได้ว่าการบริหารจัดการเชิงคุณภาพอย่างเป็นระบบ และใช้เครื่องมือการบริหารที่หลากหลาย จำเป็นต้องมีการกำหนดกรอบแนวคิดในปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพ มองการดำเนินงานในลักษณะเป็นความสัมพันธ์และการบูรณาการของส่วนประกอบต่าง ๆ ในระบบงาน ทั้งทางด้านทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการ ระบบสารสนเทศ การตัดสินใจ การค้นหาปัญหาและอุปสรรคเพื่อแก้ไข การประเมินผลการดำเนินงานด้วยกระบวนการที่น่าเชื่อถือ มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างมีเป้าหมาย โดยใช้เทคนิคการทำงานด้วยวงจรคุณภาพมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน เพื่อนำมาสู่ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ได้มาตรฐาน

ศรัณย์ เปรมสุข (2566, หน้า 39) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ทำให้ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเข้าใจถึงอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การ รวมทั้งมีการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต รวมถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหาร สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และจุดประสงค์ขององค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบ สามารถกำหนดวิธีการ หรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้บรรลุถึงทิศทาง และจุดประสงค์ที่กำหนดขึ้น และช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้ อย่างรอบคอบ นอกจากนี้ ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้มีการพัฒนา ความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

วชิราพร บุนนท์ (2565, หน้า 18) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญเพราะเป็นแนวทางที่ ช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไป ประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงคุณภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์

ตามความหมายทั้ง 2 อย่างคือ การมีประสิทธิผล (Effectiveness) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สำเร็จในเป้าหมาย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างเป็นระบบ เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สามารถวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ และคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ ส่งผลให้การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานมีความชัดเจน พร้อมทั้งสามารถวางแผนเชิงรุก ปรับตัว และใช้โอกาสได้ดีกว่าคู่แข่งขัน นอกจากนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังช่วยสร้างระบบการทำงานที่บูรณาการทั้งทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการ ระบบสารสนเทศ และการตัดสินใจ ทำให้เกิดกระบวนการประเมินผลที่น่าเชื่อถือ มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ ส่งผลให้ผลลัพธ์ขององค์กรมีมาตรฐานและมีคุณภาพ อีกทั้งยังช่วยพัฒนาความคิดผู้บริหาร ลดการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานองค์กรในระยะยาว

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

Oakland (2000, อ้างถึงใน ดารุวรรณ ถวิลการ, 2561, หน้า 100) ได้เสนอแนวคิดการบูรณาการการจัดการคุณภาพร่วมกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีการดำเนินการดังนี้ 1) เพิ่มความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงของทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์การเนื่องจากจุดเริ่มต้นของการปรับปรุงกระบวนการต้องการการมีส่วนร่วมและบทบาทของทีมผู้บริหารองค์การโดยทั่วกัน เพื่อร่วมกันพิจารณาปัญหาของธุรกิจและกระบวนการใดควรได้รับการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ทีมผู้บริหารต้องมีการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและความต้องการการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกันในการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้อง 3) การแปลงพันธกิจไปสู่ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จเพื่อบังคับควบคุมและการเคลื่อนไปข้างหน้า มีการระดมสมองเพื่อการทำให้พันธกิจที่กำหนดขึ้นไปเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของกระบวนการหลัก ซึ่งเป็นการกำหนดว่าอะไรเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์การในการปฏิบัติให้บรรลุตามพันธกิจ 4) กำหนดดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพหลัก เสมือนหนึ่งเป็นดัชนีชี้วัดที่วิเคราะห์คุณภาพของความสำเร็จในส่วนของพันธกิจและปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพหลักจะใช้เพื่อติดตาม

ความก้าวหน้าซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวอ้างอิงของความสำเร็จในองค์การ ในการวัดประเมินประสิทธิภาพยุคใหม่อาจเลือกใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ 5) การทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการหลักและการสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่ากระบวนการที่ต้องการปรับปรุงนั้นได้รับการวิเคราะห์และพิจารณาว่ามีความจำเป็นจริง มีการมอบหมายการดำเนินการให้กับบุคลากรที่เหมาะสมรับผิดชอบและได้รับการสนับสนุนในการดำเนินการ 6) ดำเนินการแยกกระบวนการหลักออกเป็นกระบวนการย่อย กิจกรรม และงานที่เกี่ยวข้อง และได้รับความเห็นชอบจากทีมงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้รับผิดชอบการปรับปรุง เพื่อให้ทราบถึงโครงสร้างกระบวนการใหม่และผ่านการวิเคราะห์เพื่อให้สามารถทำงานได้ โดยลำดับขั้นของการดำเนินการ คือ 1) กำหนดพันธกิจ 2) หาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ 3) หากระบวนการหลัก 4) แยกเป็นกระบวนการย่อย 5) กำหนดกิจกรรรมในแต่ละกระบวนการย่อย และ 6) กำหนดงานที่ปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม 7) สร้างความมั่นใจว่ากระบวนการและบุคลากรที่ปรับปรุงนั้นเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ใช้เปลี่ยนแปลงกระบวนการ โดยมีการตรวจสอบและประเมินว่ากระบวนการและบุคลากรที่มีการดำเนินการปรับปรุงไปแล้วนั้นได้รับผลตรงตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทั้งทางด้านพันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดทฤษฎีได้ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นการบูรณาการการจัดการคุณภาพเข้ากับการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยเริ่มจากการสร้างความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง จากนั้นกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมที่สะท้อนความต้องการปรับปรุงองค์กร นำพันธกิจดังกล่าวไปสู่ปัจจัยแห่งความสำเร็จและตั้งดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพหลักเพื่อใช้ติดตามความก้าวหน้า องค์กรต้องทำความเข้าใจและวิเคราะห์กระบวนการหลักอย่างรอบด้าน แยกกระบวนการออกเป็นขั้นตอนย่อยอย่างเป็นระบบ พร้อมมอบหมายความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม และดำเนินการปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สุดท้ายต้องมีการประเมินผลและตรวจสอบความสอดคล้องของกระบวนการและบุคลากรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพเป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร ดังตาราง 11

ตาราง 11 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาหรือองค์การที่เริ่มต้นจากการกำหนดทิศทางองค์การผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นหลัก จากนั้นจึงกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนเพื่อถ่ายทอด	การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างเป็นระบบ เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สามารถวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ และคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ ส่งผลให้การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานมีความชัดเจน	การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นการบูรณาการการจัดการคุณภาพเข้ากับการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยเริ่มจากการสร้างความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง จากนั้นกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมที่สะท้อนความต้องการปรับปรุงองค์กร นำพันธกิจดังกล่าวไปสู่ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบที่บูรณาการการพัฒนาคุณภาพเข้ากับการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มจากความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายที่มุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นหลัก จากนั้นถ่ายทอดสู่ยุทธศาสตร์และ	1. การมีความมุ่งมั่นในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายที่มุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นหลัก 2. การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน พร้อมกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพเพื่อถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับ 3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ

ตาราง 11 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับโดยเน้นการมีส่วนร่วม โดยต้องมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม มีระบบการวัดผล ติดตามประเมินผล ทบทวน และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพที่กำหนดไว้ พัฒนาประสิทธิภาพองค์การในระยะยาว และสร้างความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรในการพัฒนา	พร้อมทั้งสามารถวางแผนเชิงรุก ปรับตัว และใช้โอกาสได้ดีกว่าคู่แข่งขัน นอกจากนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังช่วยสร้างระบบการทำงานที่บูรณาการทั้งทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการ ระบบสารสนเทศ และการตัดสินใจ ทำให้เกิดกระบวนการประเมินผลที่น่าเชื่อถือ มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ ส่งผล	และตั้งดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพหลักเพื่อใช้ติดตามความก้าวหน้า องค์กรต้องทำความเข้าใจและวิเคราะห์กระบวนการหลักอย่างรอบด้าน แยกกระบวนการออกเป็นขั้นตอนย่อยอย่างเป็นระบบ พร้อมมอบหมายความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม และดำเนินการปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สุดท้ายต้องมีการประเมินผลและตรวจสอบ	แผนปฏิบัติการที่ชัดเจน พร้อมกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการหลักอย่างเป็นระบบ รวมถึงการวัดผล ติดตามประเมินผล ทบทวน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ พัฒนาประสิทธิภาพและ	ในการพัฒนาคุณภาพ และการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับแผนงาน 4. การวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการหลักอย่างรอบด้าน การแยกเป็นขั้นตอนย่อยอย่างเป็นระบบ และการปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 5. การมีระบบการวัดผล ติดตามประเมินผล ทบทวน และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ตาราง 11 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
คุณภาพการศึกษาหรือการให้บริการขององค์การ	ให้ผลลัพธ์ขององค์กรมีมาตรฐานและมีคุณภาพ อีกทั้งยังช่วยพัฒนาความคิดผู้บริหาร ลดการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานองค์กรในระยะยาว	ความสอดคล้องของกระบวนการและบุคลากรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดเพื่อให้การพัฒนาคุณภาพเป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร	ประสิทธิผลขององค์การในระยะยาว และสร้างผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานและคุณภาพอย่างยั่งยืน	และเป็นระบบตามวงจรคุณภาพ 6. การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การในระยะยาว และการสร้างผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานและคุณภาพอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. การสร้างทีมงาน

3.1 ความหมายของการสร้างทีมงาน

ดาวรุวรรณ ถวิลการ (2561, หน้า 13) ได้ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม หมายถึง วิถีปฏิบัติของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมและดำเนินงานเป็นทีมในการวางแผนงาน การดำเนินงาน การตรวจสอบประเมินผลงาน และการปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุลและคณะ (2564, หน้า 7) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างทีมงานคุณภาพ หมายถึง การส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมแบบบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ การร่วมมือกันในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ การกำหนดเป้าหมาย บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของทีมงานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การมุ่งเน้นความสำเร็จของทีม การมีความเชื่อใจ ไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทีมงานมีการยอมรับนับถือกัน ให้เกียรติกันและกัน มีความผูกพันในการทำงาน และการมีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม

ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี (2564, หน้า 11 – 12) ได้ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทีมงานรับรู้ในบทบาทหน้าที่ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน มีโครงสร้างของทีมงานที่ชัดเจน มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่แน่นอน แบ่งหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน มีปฏิสัมพันธ์สร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงาน มีการประสานงานในความร่วมมือทำงานไปสู่เป้าหมาย มีการใช้สารสนเทศและการประชาสัมพันธ์ข่าวสารสำคัญเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ทีมงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง ใช้การมีส่วนร่วม วางแผน และมีขั้นตอน การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ที่ถูกต้องรัดกุม โดยใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุน การทำงานเป็นระบบทีม อาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในทีมต้องมีความเชื่อร่วมกันในการทำงานอย่างมีคุณภาพ และการประชุมปรึกษาหารือกันในรูปแบบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง

สิงหวัฒน์ สารถ้อย (2564, หน้า 33) ได้ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การร่วมคิด ร่วมทำ ประสานงานกันอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายร่วมกัน ที่ชัดเจน มีสัมพันธภาพ

ระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี ให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

พรสุดา ประเสริฐนู (2564, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการที่ทำให้กลุ่มบุคคล สามารถมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย มีวิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงการ ปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Collier, s Dictionary (2006, อ้างถึงใน ศิรประภา อัคราภิชาต, ชื่นนภา นาวารี และมัทนา วังถนอมศักดิ์, 2565, หน้า 288) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างทีม (Team Work) หมายถึง ผู้บริหารที่ดีที่มีความคิดก้าวหน้านั้นต้องรู้จักการสร้างทีมงาน สร้างเครือข่ายเพราะทีมงานหรือเครือข่ายเหล่านั้น จะเป็นปัจจัยผลักดันให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงได้อย่าง รวดเร็ว เพราะทีมงานถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานยุคใหม่ ผู้บริหารไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดย ปราศจากทีมงาน เพราะในปัจจุบันนี้ สังคมมีความสลับซับซ้อนเป็นอย่างมาก สถานศึกษาจะไม่สามารถอยู่ได้ อย่างโดดเดี่ยวเพียงลำพัง ดังนั้น เพื่อเป้าหมายที่จะบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพการสร้างทีมงานและเครือข่ายการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชนจึงมีความสำคัญอย่างมาก

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการรวมบุคลากรที่มีบทบาทเกี่ยวข้องให้ร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน พร้อมทั้งกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยทีมงานคุณภาพต้องอาศัยความเชื่อใจ การให้เกียรติ การยอมรับ และการประสานงานที่ดีระหว่างสมาชิก รวมถึงการใช้ข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการทำงาน การประชุมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทั้งนี้ ในสภาพสังคมที่ซับซ้อน การสร้างทีมและเครือข่ายเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การ โดยเฉพาะสถานศึกษา สามารถขับเคลื่อนงานสู่ความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ความสำคัญของการสร้างทีมงาน

พรสุดา ประเสริฐนู (2564, หน้า 13) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างทีมงานช่วยทำให้องค์การ สามารถรวมพลังในการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่ยากลำบากเพียงใดก็สามารถประสบผลสำเร็จได้ไม่ยากนัก เมื่อผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งด้านคุณภาพ

และปริมาณ ส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้า ทัดเทียม คู่แข่ง หรือพร้อมที่จะนำหน้าคู่แข่ง ผลประโยชน์จึงตกอยู่กับทั้งองค์การและสมาชิกของทีมงาน

M. Woodcock, & Francis, D (1994, อ้างถึงใน พรสุดา ประเสริฐนู, 2564, หน้า 11) ได้ตั้งข้อสังเกตว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะนำประโยชน์มาสู่องค์การ ดังนี้ 1. สมาชิกทีมแต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์การ 2. หัวหน้าทีมมอบอำนาจและให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็ม ความสามารถ 3. สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีที่สุด 4. ความหลากหลายด้านความรู้ความเชี่ยวชาญของทีมงาน ช่วยให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างลุล่วงด้วยดี 5. ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิก ทำให้กระบวนการตัดสินใจ มีคุณภาพดีขึ้น 6. ช่วยลดต้นทุนด้านการบริหารและขจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก 7. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ 8. ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน 9. สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบและผูกพันทางใจต่อทีม

Johnson & Johnson (2003, p. 437 อ้างถึงใน กษมา กวยทอง, 2566, หน้า 44 – 45) กล่าวถึง ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมดังนี้

1. โดยทั่วไปของการปฏิบัติงานของกลุ่มหนึ่งมีประโยชน์หรือประสิทธิภาพดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเดียว

2. เมื่อเปรียบเทียบการตัดสินใจกลุ่มกับการตัดสินใจคนเดียว พบว่าการตัดสินใจกลุ่มมีประสิทธิภาพมากกว่า และการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า

3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณีมีความรับผิดชอบเข้าใจผู้อื่น เสียสละ ฯลฯ จากการที่เขาได้เข้าร่วมกลุ่ม

4. แสดงออกทางอารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวังฯลฯ เหล่านี้ จะมีความเข้มข้นกว่าปกติ เมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่าเมื่ออยู่เพียงคนเดียว

5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่มได้มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญของแต่ละคน

6. การขจัดความขัดแย้ง สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง เมื่อได้อยู่ในกลุ่มการจัดการกับผู้มีอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะไม่มีมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญย่อมเกิดขึ้นไม่ได้

7. เอกลักษณ์ของบุคคล การยอมรับนับถือในตนองและสมรรถภาพทางสังคมของคนเราล้วนแล้วไม่กล่อมเกลาหรือหล่อหลอมจากสังคม

8. ถ้าปราศจากการร่วมมือระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์กรทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

Evans (2017, อ้างถึงใน สุทัตตา ภักดีเรือง, 2566, หน้า 18) ได้อธิบายการทำงานเป็นทีม มีความสำคัญ เช่นเดียวกับการมีเป้าหมาย ร่วมกัน แต่ไม่มีสูตรที่แน่นอนในการสร้างทีม การมีทีมที่ดีจะส่งผลต่อการทำงานและความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรในองค์กรโดยตรง การทำงานเป็นทีม เป็นแนวทางในการประสานงาน การทำงานอีกทั้งยังช่วยให้แผนกต่าง ๆ ภายในองค์กรทำงานร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ทีมส่งเสริมความเท่าเทียม ระหว่างบุคคล ส่งเสริมทัศนคติเชิงบวก และความไว้วางใจ ความหลากหลายของบุคคลากรภายในทีม มักจะสะท้อนมุมมองที่เป็นเอกลักษณ์ในการทำงาน เพื่อจุดประกายความคิด และความสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ทีมยังพัฒนา ความรู้สึกรับผิดชอบ มากขึ้น ในการบรรลุเป้าหมายและการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน มีความสำคัญในการช่วยให้องค์การรวมพลังในการทำงาน ทำให้งานยากสำเร็จได้ง่ายขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพทั้งด้านคุณภาพและปริมาณของผลงาน ส่งผลต่อความก้าวหน้าและความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ทีมงานที่ดีส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการใช้ความหลากหลายด้านความรู้และประสบการณ์เพื่อยกระดับการตัดสินใจและการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยลดความขัดแย้ง พัฒนาทักษะทางสังคม และสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้องค์การทำงานเชื่อมโยงกันอย่างมีเอกภาพและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล

3.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน

Bounds, Dobbins, and Fowler (1995, p. 3 อ้างถึงใน กษมา กวยทอง, 2566, หน้า 42) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องดำเนินการภายใต้หลักการของการจัดการ ดังนี้

1. การจัดการเกี่ยวข้องกับกระบวนการไม่ใช่งาน แทนการเน้นในหน้าที่หรือแผนกงาน องค์การควรระบุกระบวนการหลักเพื่อนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่เป็นผลสำเร็จ และมีการกำหนดเป้าหมายประสิทธิภาพสำหรับกระบวนการเหล่านี้

2. การจัดการในองค์การแนวนอน โดยการยกเลิกการปฏิบัติงานที่เน้นการแบ่งแผนกงานตามหน้าที่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันข้ามสายงานในลักษณะการทำงานเป็นทีม

3. การใช้ทีมงานเพื่อการปฏิบัติงานทุก ๆ อย่าง โดยให้ทีมงานมีวัตถุประสงค์ร่วมกันและใช้ความมีเหตุมีผลในการวัดเป้าหมายของประสิทธิภาพ

4. ใช้หลักการลูกค้าเป็นผู้ขับเคลื่อนไปสู่ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของลูกค้าที่ไม่ได้เกิดจากการเยินยอหรือให้ผลประโยชน์ จะเป็นกลไกปฐมภูมิและตัวชี้วัดประสิทธิภาพ

5. การให้รางวัลทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เปลี่ยนแปลงการประเมินค่าและระบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นการให้รางวัลกับทีมงาน แทนประสิทธิภาพเฉพาะเป็นรายบุคคล นอกจากนี้การให้รางวัลกับบุคลากรในการพัฒนาทักษะที่หลากหลายจะเป็นการอนุญาตให้บุคลากรเพิ่มมูลค่าให้กับองค์การมากขึ้น

6. ให้ความสำคัญกับการติดต่อกับลูกค้าและผู้ส่งมอบ โดยให้ทั้งสองฝ่ายเป็นหุ้นส่วนขององค์การและนำมาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน การรับรู้และความสัมพันธ์ระหว่างทุกฝ่ายและความสะดวกในความร่วมมือทางธุรกิจและการติดต่อสื่อสารจะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงกระบวนการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ

7. แจ้งรายละเอียดและให้การฝึกอบรมกับบุคลากรทั้งหมด โดยการให้ข่าวสารที่สมบูรณ์กับบุคลากรและฝึกอบรมการใช้ข่าวสารให้เป็นประโยชน์กับการตัดสินใจ

Broughton (2012, อ้างถึงใน สุทัตตา ภักดีเรือง, 2566, หน้า 34 – 35) มีแนวคิดว่ากระบวนการต่าง ๆ ดำเนินการภายในทีม รวมถึงการวางแผนคุณภาพ การเลือกและวินิจฉัยปัญหา การสื่อสาร การรวบรวมข้อมูล และการนำข้อควรพัฒนาไปปรับใช้นั้น กระบวนการของทีม ไม่ได้แตกต่างโดยพื้นฐาน จากกระบวนการอื่น ๆ กระบวนการทั้งหมดนี้สามารถระบุได้ องค์ประกอบ สามารถวางลงในผังงาน และปรับปรุงคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง วิธีที่ทีมสามารถใช้กระบวนการ เหล่านั้น เพื่อดำเนินงานอย่างมีประสิทธิผล สามารถจำแนกได้ 4 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. จัดการความสัมพันธ์ของบุคคลและทีม ไม่ใช่ทุกคน ที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของทีม และไม่ใช่ทุกคนที่มีพรสวรรค์ จะรวมอยู่ในความพยายามของทีมได้อย่างง่ายดาย ถึงกระนั้นก็ไม่มีใครสามารถ บรรลุผลสำเร็จในทุกทีมได้ บุคคลไม่

จำเป็นต้องประชุมกับตัวเอง อัพเดทความคืบหน้า หรือต่อต้านการเมืองกับตัวเอง แต่ด้วยสิ่งเหล่านี้ ความไร้ประสิทธิภาพ สามารถนำมาซึ่งข้อได้เปรียบมหาศาล จากการแบ่งปันความรู้และความพยายาม

2. วางแผนสร้างความร่วมมือกับแผนการเผชิญหน้าเสมอ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่น่าอึดอัดใจ แต่ก็หลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นกัน เมื่อมีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นก่อตัวขึ้น และนำไปปฏิบัติ หากหัวหน้าทีมต้องการให้ทีมเข้ากันได้ และให้ให้บุคลากรภายในทีมถูก ท้าทาย และถูกกระตุ้น เพื่อเปิดรับแนวคิดและความเป็นจริงใหม่ ๆ และถูกกดดันให้ดำเนินการในระดับที่สูงขึ้น หัวหน้าทีม จำเป็นต้องหาวิธีเพื่อรักษาสมดุลระหว่างความสามัคคีของทีมกับการปะทะกัน ของแนวคิดที่สำคัญต่อความก้าวหน้า

3. ทุ่มเทเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพทีม ความต้องการประสิทธิภาพการทำงาน อย่างไม่มีขีดจำกัด มักไม่มีเวลาให้ใคร่ครวญ เรียนรู้ และปรับปรุงข้อบกพร่องของทีมบางประการ พยายามทุ่มเวลาและความพยายาม ในการเรียนรู้ และปรับปรุงเพื่อเปลี่ยนการทำงานของทีมไปในทางที่ดีขึ้น

4. อำนาจการบริหารจัดการ กับความเป็นอิสระของทีม ทีมมักจะมองหาผู้จัดการ เพื่อกำหนดนิสัย และกระบวนการที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย เหล่านี้ในลักษณะที่สร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในทีมแต่ละคน ผู้จัดการต้องเป็นทั้งผู้นำในทีม และนอกเหนือจากทีม โดยรักษาอำนาจ และอิทธิพลของตนเอง ให้เพียงพอในการจัดการ และเป็นผู้นำเมื่อเกิดปัญหาภายใน และภายนอกทีมจากความขัดแย้ง ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เหล่านี้

วิธีคิดยอดนิยม เกี่ยวกับการจัดการทีมคือ การผ่านความสัมพันธ์แบบสามเหลี่ยม การจัดการในสภาพแวดล้อมของทีมใหม่ หากผู้จัดการให้ความสำคัญกับบุคคลมากเกินไป สมาชิกภายในทีม อาจมีแนวโน้มที่จะคิดว่าพวกเขามีความสัมพันธ์พิเศษกับผู้จัดการ และสิ่งนี้ทำให้เกิดความขัดแย้ง ด้านอำนาจและไม่ไว้วางใจ ผู้จัดการสูญเสียศรัทธาอย่างรวดเร็ว ในความคิดของกลุ่มที่เคยทำงาน ร่วมกันเป็นทีม ในทำนองเดียวกัน หากผู้จัดการให้ความสำคัญ กับทีมมากเกินไป บุคคลอาจรู้สึกว่าถูกละเลย สิ่งนี้สามารถก่อให้เกิดความเฉยเมย และหมดศรัทธาในอำนาจของผู้จัดการ ดังนั้นการจินตนาการว่าการจัดการทีมเป็นกระบวนการ แบบไดนามิกที่คุณไม่เจาะจงที่จะอยู่ใกล้กับจุดใด ๆ บนรูปสามเหลี่ยมมากเกินไป จะมีประโยชน์ หากแต่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับระดับความสนใจ และอิทธิพลโดยตรงของคุณเพื่อเพิ่มความสามารถ

ความรู้สึกของการมีส่วนร่วมและความเต็มใจที่จะทำงานหนักและร่วมมือกัน ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของทีมคุณใน ที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดทฤษฎีได้ว่า การสร้างทีมงานตั้งอยู่บนการจัดการที่มุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าการแบ่งหน้าที่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือข้ามสายงาน ทีมต้องมีเป้าหมายร่วม ใช้ข้อมูลเป็นฐานการตัดสินใจ และยึดความต้องการของลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนคุณภาพ พร้อมทั้งมีระบบรางวัลที่สนับสนุนผลงานของทีม โดยรวม การบริหารทีมยังต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ การเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างบทบาทผู้นำและความเป็นอิสระของทีม ทั้งหมดนี้ทำให้ทีมเกิดความผูกพันมีส่วนร่วม และสามารถร่วมมือกันเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ดังตาราง 12

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 12 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 3 การสร้างทีมงาน

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการรวมบุคลากรที่มีบทบาทเกี่ยวข้องให้ร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน พร้อมทั้งกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยทีมงานคุณภาพต้องอาศัยความเชื่อใจ การให้เกียรติ การยอมรับ และการประสานงานที่ดีระหว่าง	การสร้างทีมงาน มีความสำคัญในการช่วยให้องค์การรวมพลังในการทำงาน ทำให้งานยากสำเร็จได้ง่ายขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพทั้งด้านคุณภาพและปริมาณของผลงาน ส่งผลต่อความก้าวหน้าและความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ทีมงานที่ดีส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการใช้	การสร้างทีมงานตั้งอยู่บนการจัดการที่มุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าการแบ่งหน้าที่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือข้ามสายงาน ทีมต้องมีเป้าหมายร่วม ใช้ข้อมูลเป็นฐานการตัดสินใจ และยึดความต้องการของลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนคุณภาพ พร้อมทั้งมีระบบรางวัลที่สนับสนุนผลงานของทีมโดยรวม การบริหารทีมยังต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การจัดการความ	การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการจัดระบบการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีบทบาทเกี่ยวข้องให้ทำงานอย่างสอดประสานบนพื้นฐานของเป้าหมายร่วม ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบร่วมกัน โดยเน้นการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการประชุมหารืออย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาการทำงานให้เกิดผลลัพธ์ที่มี	1. การทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีบทบาทเกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและสอดประสานกันบนพื้นฐานของเป้าหมายร่วม ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบร่วมกัน 2. การใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการประชุมหารืออย่างสม่ำเสมอในทีมงาน 3. การพัฒนาการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและสามารถ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 12 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
สมาชิก รวมถึงการใช้ข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการทำงาน การประชุมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทั้งนี้ ในสภาพสังคมที่ซับซ้อน การสร้างทีมและเครือข่ายเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การโดยเฉพาะสถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนงานสู่ความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว มีคุณภาพ และ	ความหลากหลายด้านความรู้และประสบการณ์เพื่อยกระดับการตัดสินใจและการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยลดความขัดแย้ง พัฒนาทักษะทางสังคม และสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้องค์การทำงานเชื่อมโยงกันอย่างมีเอกภาพและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล	ขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ การเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างบทบาทผู้นำและความเป็นอิสระของทีม ทั้งหมดนี้ทำให้ทีมเกิดความผูกพัน มีส่วนร่วม และสามารถร่วมมือกันเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ	คุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทีมงานคุณภาพยังต้องอาศัยการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแก้ไขความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ การเรียนรู้และปรับปรุงต่อเนื่อง รวมทั้งการมีระบบรางวัลที่สนับสนุนผลงานของทีมโดยรวมซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยให้องค์การทำงานอย่างเป็นเอกภาพ เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ยกระดับผลการ	ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแก้ไขความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์และการเรียนรู้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 5. การมีระบบรางวัลที่สนับสนุนผลงานของทีม การเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การยกระดับผลการดำเนินงานและการสร้าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 12 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
			ดำเนินงาน และสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

4.1 ความหมายการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ภูริกานต์ สองสี (2563, หน้า 12) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่สามารถ กระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลากรยังคงทำงานอยู่กับองค์กรและปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างเต็ม ความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและประสบผลสำเร็จ

ปริญญ์ งามสุทธ (2563, หน้า 10) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งกระตุ้นให้บุคคลมี พฤติกรรมที่พึงประสงค์ สามารถปฏิบัติภารกิจได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชิดชนก เกตุวงค์ (2565, หน้า 9) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ การแสดงให้เห็นคุณค่าของการทำงาน และคุณค่าของตัวบุคลากร รวมถึงการสื่อสารที่เป็นกัลยาณมิตร เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

อุไรลักษณ์ ปุ่มเป้า (2565, หน้า 18) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ แรงผลักดันต่อบุคคลที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้นหรือสิ่งเร้าที่ช่วยให้บุคคลเกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดี ที่สุดและประสบความสำเร็จ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ

ชฎาวรรณ ภาใสย, ศรสวรรค์ พิมพลา และวริศรา โพทนัน (2565, หน้า 9) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่กระตุ้น หรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งออกมาอย่างมุ่งมั่น เต็มใจทำงาน ตั้งใจทำงาน และเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

นภัสรพี ศุภมงคล (2565, หน้า 4) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่น เต็มใจทำงาน ตั้งใจในการทำงานและเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย

สุธาทิพย์ ทองอ้น (2566, หน้า 13) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังผลักดันภายในที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความ ตั้งใจ เต็มใจ พร้อมใจ และพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้บุคคลมีความต้องการในการปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น ทุ่มเท

ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของตนเองอย่างสุดความสามารถ โดยไม่ย่อท้อเมื่อ เผชิญอุปสรรคหรือปัญหา

ประสงค์ รับสมบัติ (2567, หน้า 3) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การสร้างสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานในองค์กร แสดงพฤติกรรมในการให้ความร่วมมือ และเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการหรือปัจจัยที่ใช้กระตุ้นและผลักดันบุคลากรให้เกิดความเต็มใจ ตั้งใจ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยทั้งพลังผลักดันภายในและสิ่งเร้าภายนอก เช่น การเห็นคุณค่าของงานและคุณค่าของตนเอง ความพึงพอใจในการทำงาน การสื่อสารที่เป็นกัลยาณมิตร และการได้รับการยอมรับ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น ทุ่มเท และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง เพื่อให้งานและองค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือและความสมัครใจ

4.2 ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน (เกษวงศ์รอด) (2561, หน้า 16) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลที่ปฏิบัติงานที่ได้แสดงถึง ความรู้ ความสามารถ เพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารแต่ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใด ไม่มีการจูงใจในการทำงานแล้ว ย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจของผู้ปฏิบัติงานที่จะทำให้มีความผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและไร้ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานจึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งของ ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อองค์การ

ภูริกานต์ สองสี (2563, หน้า 14) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญเป็นอย่างมากกับทุกฝ่ายที่ร่วมกันทำงาน ไม่เพียงแต่ส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงาน ยังส่งผลต่อผู้บริหารอีกด้วย ในการสร้างแรงจูงใจจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อช่วยในการบริหารองค์กร ซึ่งแรงจูงใจนั้นต้องมากที่จะดึงดูด ให้ผู้ปฏิบัติงานคงอยู่กับองค์กรและทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ นำมาซึ่งความมีประสิทธิภาพ

วัชริศ เจริญกุล (2563, อ้างถึงใน ฤทธิชัย จันทร์ศรีนวล, 2567, หน้า 15) ได้กล่าวว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของงาน ทั้งปริมาณ และคุณภาพของงาน การจูงใจพนักงานให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จึงมีความสำคัญ โดยสามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้ 1) พลัง (Energy) เป็นแรงชับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรม ของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงข้ามกับบุคคลที่ขาดพลังงานในการปฏิบัติงานก็จะมีการกระทำหรือพฤติกรรมที่ทำงานเพียงเพื่อผ่านไปวัน ๆ 2) ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะอดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มาก ที่สุด

บุษยมาส ผาดี (2563, หน้า 33 – 34 อ้างถึงใน สุธาทิพย์ ทองอ้น, 2566, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจ คือ สามารถ สะท้อนความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติและอยู่ในความรับผิดชอบ บุคคลได้ใช้ความสามารถหรือทักษะของตนอย่างเต็มที่อันเป็นผลมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของแต่ละคน บุคลลทั้งร่างกายและจิตใจได้อย่างเหมาะสม เป็นแรงเสริมในการกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนมีความกระตือรือร้น และมีความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลัง ความสามารถของตนเอง โดยมีความรักและศรัทธาในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่

ภูริพัฒน์ ชาญกิจ (2564, อ้างถึงใน ชัญญานุช อาจคำ 2566, หน้า 9) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจถือได้ว่าเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล เชิงพฤติกรรม อันจะส่งผลไปต่อกลุ่มทำงานและองค์การได้ ซึ่งความสำคัญของแรงจูงใจ พอสรุป ได้ดังนี้

1. แรงจูงใจทำให้บุคคลเกิดพลัง แรงจูงใจเป็นแรงผลักดันที่สำคัญสำหรับการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ หากบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูงก็จะนำไปสู่ความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้นที่จะทำให้การกระทำบรรลุผลสำเร็จ

2. แรงจูงใจทำให้เกิดความมุ่งมั่นพยายาม แรงจูงใจทำให้บุคคลมีความเพียร คิด หาวิธีใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อชีวิตอย่างท้อถอย หรือท้อถอยง่าย ๆ แม้จะมีอุปสรรคมากีดขวางก็ตาม

3. แรงจูงใจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แสดงว่าบุคคลหนึ่งกำลังแสวงหาการเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ ในชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจสูงที่จะทำบางสิ่งมักจะเอาชนะและบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ถ้าไม่ประสบความสำเร็จ คนนั้นจะพยายามหาทางออกที่ดีกว่าในทุก ๆ ทางเสมอ จนกว่าเป้าหมายจะสำเร็จ

4. แรงจูงใจนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า บุคคลใดที่มีแรงจูงใจสูง มีความมุ่งมั่นใน การพัฒนางานตนเองเพื่อให้ก้าวหน้า ความมุ่งมั่น ประกอบด้วยหลายสิ่งหลายอย่าง เช่น ความ มุ่งมั่นในการทำงาน ความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะทำให้บุคคล มีความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ มีวินัยและประสบความสำเร็จในการดำรงชีวิตต่อไป

5. แรงจูงใจช่วยอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคล บางคนขยันทำงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แม้ว่าบางคนจะไม่พยายามเอาชนะอุปสรรคเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แต่สิ่งนี้ เกิดขึ้นจากแรงจูงใจของบุคคลต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความตั้งใจเชิงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แต่บางคน อาจจะไม่แสดงกิริยาใด ๆ มาตอบสนองต่อสถานการณ์เหล่านั้นด้วย

6. แรงจูงใจนำสู่ความผูกพันต่อองค์การ องค์การสามารถหาวิธีจูงใจพนักงานให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและสร้างการมีส่วนร่วมกับ องค์การด้วยเทคนิคต่าง ๆ วิธีจูงใจให้เกิดความรักในองค์การ เช่น การมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความปรองดองสามัคคี เป็นต้น การกระทำเหล่านี้จะสร้างแรงผลักดันภายในพนักงานจนกลายเป็นสาย สัมพันธ์กับองค์การ เมื่อพนักงานทำกิจกรรมใด ๆ พวกเขาจะตระหนักถึงประโยชน์และข้อเสียที่ องค์การจะได้รับเสมอ

ชฎาวรรณ ภาใสย, ศรสวรรค์ พิมพลา และวริศรา โพทนัน (2565, หน้า 10) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็น หัวใจสำคัญที่จะผลักดันภารกิจทั้งหลายขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ การที่บุคคลจะสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่จะสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อเป็นการกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้คนในองค์กรมีความสามารถหรือถ้าบุคคลใดมีแรงจูงใจการ ปฏิบัติงานสูงก็แสดงว่าบุคคลนั้นเป็นผู้มีจุดมุ่งหมายในชีวิต มีความคล่องแคล่วว่องไวในการทำงาน ไม่อยู่นิ่งเฉื่อยชาและจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง

สุจิรา ถาปันแก้ว (2565, หน้า 17–18 อ้างถึงใน สุธาทิพย์ ทองอ้น, 2566, หน้า 14) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพราะแรงจูงใจส่งผลให้องค์การนั้น ๆ บรรลุ เป้าหมายที่ต้องการเจริญก้าวหน้าเพราะจะเกิดการทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่และโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงานนอกจากนั้นยังมีบุคคล อีกส่วนหนึ่งเชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้ายังช่วยเสริมสร้างความเป็น คนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้นช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมายและช่วยสร้างคนให้ดีได้เพราะการทำงานเป็น หัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ทำให้ชีวิตมีคุณค่า

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กรและการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เนื่องจากแรงจูงใจเป็นพลังผลักดันภายในที่ทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่นพยายาม และความทุ่มเทในการใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของตนอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ นอกจากนี้ แรงจูงใจยังช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ความผูกพันและความศรัทธาต่อองค์กร ลดความเบื่อหน่ายและเพิ่มความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม และความก้าวหน้าของบุคคลและองค์กร ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจจึงถือเป็นทักษะสำคัญของผู้บริหารทุกระดับที่จำเป็นต้องเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรและองค์กรสามารถเติบโตและประสบความสำเร็จ

4.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

Herzberg (1959, อ้างถึงใน ไพรทูล บุญศรี, 2564, หน้า 13 – 14) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เขาได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ ซึ่งพบว่าปัจจัยเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมของการทำงานของมนุษย์มี 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่กระตุ้นทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ 1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง

การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จสิ้นอย่างมีประสิทธิภาพและผลสำเร็จของงานนั้นเป็นที่น่าพอใจและภาคภูมิใจ 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของการชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงออกถึงการยอมรับในความสามารถของบุคคลนั้น ๆ 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work content) หมายถึง งานที่ปฏิบัติมีลักษณะงานที่น่าสนใจ ท้าทายความสามารถ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ใช้ความสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานเพียงผู้เดียวตั้งแต่ต้นจนจบหรือการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงาน 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจในการมีอำนาจในการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่มีการตรวจสอบหรือมีคนมาควบคุมสามารถควบคุมตนเองได้ 5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยความเป็นธรรม การได้รับโอกาสได้ศึกษาหรือมีการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงการได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่สำคัญ

1.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยภายในที่ถ้าไม่มีปัจจัยนี้ก็จะกระตุ้นให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมของงานในการช่วยส่งเสริมให้แรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลยังคงอยู่ตลอดเวลาปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ 1) เงินเดือนและสวัสดิการ หมายถึง อัตราเงินเดือนที่ได้รับเป็นประจำ ค่าตอบแบบต่าง ๆ ความเหมาะสมของเงินเดือน และสวัสดิการที่ให้เป็นที่น่าพึงพอใจของบุคคลในองค์กร 2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การที่บุคคลมีความสัมพันธ์ทั้งทางกาย หรือวาจาที่ดีต่อกันทั้งกับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเข้าใจ มีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3) สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพที่ปฏิบัตินั้นมีเกียรติและมีศักดิ์ศรีเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม 4) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง นโยบายการบริหารการ จัดการการมอบหมายงานและการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการทำงานอีกด้วย 5) สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงาน ปริมาณงาน การถ่ายเทของอากาศในสถานที่งาน ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น 6) ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นมาจากงานที่ปฏิบัติอยู่ ได้แก่ การย้ายบุคคลออกไป

ปฏิบัติงานในที่ที่ห่างไกลอาจส่งผลให้เกิดความไม่พอใจ เป็นต้น 7) ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นมาจากงานที่ปฏิบัติหรือความมั่นคงในอาชีพและองค์กร 8) วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของ ผู้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการหรือการปกครองดูแลผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการที่จะนำเอาทฤษฎีทั้งสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์กไปปฏิบัติให้ได้ผลกับองค์กรนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยค้ำจุน ถ้าพนักงานไม่ได้รับปัจจัยค้ำจุนที่เหมาะสม ก็จะทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงาน ซึ่งในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ยังคงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานด้วยปัจจัยจูงใจเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และเป็นการสร้างความผูกพันให้กับพนักงานในองค์กรอีกทางด้วยเช่นกัน

Adler (1993, p. 402 อ้างถึงใน ไพรทูล บุญศรี, 2564, หน้า 20) ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่าง อาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) ความต้องการขึ้นพื้นฐานของมนุษย์ทุกคนเพื่อให้การดำรงชีวิตอยู่ได้ ตัวอย่างเช่น ปัจจัยขั้นพื้นฐานทั่ว ๆ ไป ความต้องการอาหาร ความต้องการเครื่องนุ่งห่ม ความต้องการด้านที่อยู่อาศัย และความต้องการยารักษาโรคซึ่งความต้องการในระดับต่ำสุดนี้และมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลในสังคมนั้นและมีความต้องการอันประกอบไปด้วยความต้องการความผูกพันหรือความต้องการด้านการยอมรับ

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการการยกย่อง การต้องการการยอมรับผู้บริหารควรสนับสนุให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้นโดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้นอันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer ได้ใจความสำคัญว่าความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เกิดขึ้นได้หลายอย่างโดยไม่ได้ยึดหลักการว่าความต้องการใดต้องเกิดขึ้นก่อนหรือเกิดขึ้นภายหลัง หรือความต้องการหลายอย่างอาจจะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันก็มีความเป็นไปได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวมชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจของบุคคลเกิดจากทั้งปัจจัยด้านเนื้อหาของงานและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยปัจจัยด้านเนื้อหางานช่วยส่งเสริมความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น และการทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ขณะที่ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทำหน้าที่ค้ำจุน ลดความไม่พึงพอใจ และเอื้อต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งแรงจูงใจยังสัมพันธ์กับการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ความสัมพันธ์ และความก้าวหน้าของบุคคล ซึ่งสามารถเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ดังนั้น การบริหารแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการควบคู่กันทั้งการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการส่งเสริมคุณค่าในงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความผูกพันในการทำงานของบุคลากร ดังตาราง 13

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 4 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการหรือปัจจัยที่ใช้กระตุ้นและผลักดันบุคลากรให้เกิดความเต็มใจ ตั้งใจ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยทั้งพลังผลักดันภายในและสิ่งเร้าภายนอก เช่น การเห็นคุณค่าของงานและคุณค่าของตนเอง ความพึงพอใจในการทำงาน การสื่อสารที่เป็นกัลยาณมิตร และการได้รับการยอมรับ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความ	การสร้างแรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กรและการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เนื่องจากแรงจูงใจเป็นพลังผลักดันภายในที่ทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่นพยายาม และความทุ่มเทในการใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้การ	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวมชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจของบุคคลเกิดจากทั้งปัจจัยด้านเนื้อหาของงานและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยปัจจัยด้านเนื้อหางานช่วยส่งเสริมความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น และการทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ขณะที่ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทำหน้าที่ค้ำจุน ลดความไม่พึงพอใจ และเอื้อต่อการ	การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการใช้ปัจจัยกระตุ้นทั้งจากเนื้อหาของงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนบุคลากรให้เกิดพลังผลักดันภายในและความกระตือรือร้นในการใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มกำลัง โดยครอบคลุมถึงการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน การสร้างความพึงพอใจในงาน การ	1. กระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการใช้ปัจจัยกระตุ้นทั้งจากลักษณะงานและสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อขับเคลื่อนบุคลากร 2. การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงขับเคลื่อนจากภายในและความกระตือรือร้นในการใช้ศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ 3. การตอบสนองความต้องการพื้นฐาน การสร้างความพึงพอใจ การเห็นคุณค่าในตนเอง และการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
กระตือรือร้น ทุ่มเท และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง เพื่อให้งานและองค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือและความสมัครใจ	ทำงานมีประสิทธิภาพทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ นอกจากนี้ แรงจูงใจยังช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ความผูกพันและความศรัทธาต่อองค์กร ลดความเบื่อหน่าย และเพิ่มความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม และความก้าวหน้าของ	ทำงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งแรงจูงใจยังสัมพันธ์กับการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ความสัมพันธ์ และความก้าวหน้าของบุคคล ซึ่งสามารถเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ดังนั้น การบริหารแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการควบคู่กันทั้งการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการส่งเสริมคุณค่าในงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความ	เห็นคุณค่าในตนเอง และการได้รับการยอมรับผ่านระบบการสื่อสารที่เป็นกัลยาณมิตร ซึ่งความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจนี้ไม่เพียงแต่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพของผลงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ทัศนคติเชิงบวก และความผูกพันต่อองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนา	ได้รับการยอมรับผ่านระบบการสื่อสารที่เป็นกัลยาณมิตร 4. ผลลัพธ์ของการสร้างแรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของผลงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร 5. การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ทัศนคติเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งมั่น ทุ่มเท มีความต่อเนื่องอย่างยั่งยืนภายใต้

ตาราง 13 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
	บุคคลและองค์กร ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจจึงถือเป็นทักษะสำคัญของผู้บริหารทุกระดับที่จำเป็นต้องเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรและองค์กรสามารถเติบโตและประสบความสำเร็จ	ผูกพันในการทำงานของบุคลากร	พฤติกรรมการทำงานที่มุ่งมั่น ทุ่มเท และมีความต่อเนื่องอย่างยั่งยืนภายใต้ความร่วมมือและความสมัครใจของบุคลากรทุกระดับ	ความร่วมมือและความสมัครใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

5.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ภัททิยา โสมภีร์ (2561, หน้า 23) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ เทคนิคต่าง ๆ รวมทั้งการมีทัศนติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง ส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม วิทยาการและเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว

ธีรวดี ยิ่งมี และมงคลชัย โพล้งศิริ (2562, หน้า 12 – 13) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการอย่างหนึ่งที่องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นโดยวิธีการต่าง ๆ เมื่อบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาที่ดีขึ้น แนวทางการพัฒนาบุคลากรมีวิธีการ เช่น การฝึกอบรม / สัมมนา การสอนงาน การศึกษาดูงาน หรือการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ในด้านต่าง ๆ ตลอดจนพัฒนาความรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความก้าวหน้าขององค์กรด้วย

เกษรา เอี่ยมสอาด (2562, หน้า 11 – 12) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรได้ว่า กระบวนการกิจกรรมหรือวิธีการที่เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านต่าง ๆ ทัศนคติของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้นตลอดจนแนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงานของบุคลากร และปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีคุณภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Swanson & Holton (2001, อ้างถึงใน สุภาภรณ์ สุวรรณชะรา, 2564, หน้า 10) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการในการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร เป็นการปลดปล่อยศักยภาพของมนุษย์โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น ด้วยสองแนวทาง คือ การพัฒนาระดับองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาระดับบุคคล (Individual Development) ซึ่งการพัฒนาระดับบุคคลนั้น เพื่อมุ่งหวังที่จะทำให้บุคคลเกิดความรู้ ความเชี่ยวชาญและเกิดการเรียนรู้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

Cunningham & Cordeiro (2000, อ้างถึงใน สุภาภรณ์ สุวรรณชะรา, 2564, หน้า 10) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร (staff development) เป็นกิจกรรม หรือกระบวนการใด ๆ ที่ตั้งใจที่จะปรับปรุงทักษะ เจตคติ ความเข้าใจ หรือการปฏิบัติในบทบาทในปัจจุบัน หรือบทบาทในอนาคต การพัฒนาจะต้องมุ่งเน้นทั้ง การเรียนรู้ของบุคลากร และการปรับปรุงองค์กร กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จะช่วยลดความแตกต่างระหว่างบุคคล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่องค์กรดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อส่งเสริมและเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านวิธีการที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การสอนงาน และการศึกษาดูงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปลดปล่อยศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด ลดความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม วิทยาการ และเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรครอบคลุมทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองของบุคลากร ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และการพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต

5.2 ความสำคัญการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ธีรวดี ยิ่งมี และมงคลชัย โพล้งศิริ (2562, หน้า 14) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นอันดับต้น ๆ ทั้งองค์กรที่เป็นภาครัฐหรือองค์กรที่เป็นเอกชน ซึ่งในแต่ละหน่วยงานแม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่ถึงอย่างไร “คน” ที่อยู่ในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญ และมีความรู้เพิ่มมากขึ้น รวมถึงการพัฒนาตนเองให้ทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

เกษรา เอี่ยมสอาด (2562, หน้า 16) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กรได้หลายประการดังนี้ ช่วยทำให้ระบบในองค์กรปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นมีการประสานงานดียิ่งขึ้น ช่วยการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้

คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับคามรู้ ความคิดใหม่ ๆ เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหนี้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ

อินทิรา จันทร์สอน (2567, หน้า 231) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายตามความต้องการของบุคคลและนโยบายขององค์กรการฝึกอบรมอาศัยเทคนิคและหลักการเรียนรู้นำมาช่วยความเข้าใจการได้รับความรู้มาพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานแล้วนำมาปฏิบัติในการทำงานได้และการฝึกอบรมจะได้ผลดีเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมกระบวนการฝึกอบรมทั้งการอบรมภายใน In – House Training การอบรมโดยการสอนงาน On The Job Training และการอบรมภายนอก Public Training การฝึกอบรมและการพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทำให้บุคคลแต่ละคนสามารถที่จะเรียนรู้ในงานของตัวเองได้เป็นอย่างดี ซึ่งในการอบรมและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีความเข้าใจว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างไรและควรมีความเข้าใจถึงแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกทั้งความสามารถในการใช้เทคโนโลยีซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติในหน้าที่ของบุคคลนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการสร้างแผนการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวที่หลาย ๆ องค์กรไม่ควรมองข้ามการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรดังนั้นการฝึกอบรมเป็นการเตรียมความรู้และทักษะที่จะใช้กับงานของบุคลากรในปัจจุบันบางครั้งความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา มีความใกล้เคียงกันแต่การพัฒนานั้นจะมีความกว้างกว่าในแง่ขอบเขตและการเน้นไปในการสร้างประสิทธิภาพของบุคคลที่จะทำให้มีประโยชน์ต่องานในปัจจุบันและอนาคตดังนั้นการพัฒนาแผนกลยุทธ์ต่อการเติบโตขององค์กรไม่ควรมองข้ามและต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะเทคโนโลยีจึงจำเป็นที่ทุกองค์กรต้องลงทุนกับทรัพยากรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์กลับมาสู่องค์กรอย่างมีคุณค่าและยั่งยืนต่อไป

FROG GENIUS (2025, Online) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีหลายประการดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาทักษะกับองค์ความรู้อย่างมีแบบแผน จะช่วยให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับบทบาทการทำงาน และสอดคล้องกับความต้องการและทิศทางขององค์กร นำไปสู่การปฏิบัติงาน

อย่างเป็นระบบ ช่วยรับมือกับความท้าทาย ไปจนถึงรูปแบบการทำงานอันซับซ้อนได้ดีขึ้น ส่งผลดีต่อการดำเนินการแบบองค์รวม พร้อมเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

2. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ท่ามกลางโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรสดเร็ว องค์กรที่มีบุคลากรศักยภาพสูง สามารถปรับตัวอย่างรวดเร็ว ย่อมสร้างความได้เปรียบเสมอ การพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ยืดหยุ่น และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเข้าสู่การแข่งขันอันท้าทายขึ้นได้

3. ลดอัตราการลาออก (Turnover Rate) การพัฒนาบุคลากรในองค์กรยังแสดงถึงความใส่ใจต่อพนักงาน ซึ่งจะสร้างความผูกพัน ความภักดีต่อองค์กร อีกทั้งองค์กรยังรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (High – Potential Employees) ไว้ได้ โดยใช้ต้นทุนน้อยกว่าการสรรหาหรือฝึกอบรมพนักงานใหม่

4. ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร รากฐานสำคัญของการพัฒนาบุคลากร คือการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) หรือการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการเพิ่มทักษะเดิม การเรียนรู้ทักษะใหม่ และการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรและบุคลากรพร้อมสำหรับโอกาสกับความท้าทายในอนาคต

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญต่อองค์กรในหลายมิติ โดยเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการประสานงานภายในองค์กร ช่วยลดความสิ้นเปลืองทรัพยากรและระยะเวลาในการเรียนรู้งาน พร้อมทั้งแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำ นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการลงทุนเพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าการสรรหาพนักงานใหม่ที่สำคัญคือ การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบจะช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กร ทำให้ทั้งบุคลากรและองค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนและพร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต ดังนั้น การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจึงไม่ใช่เพียงการเพิ่มพูนความรู้ทักษะเท่านั้น

แต่เป็นการสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งให้กับองค์กรในการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

5.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

Gilley and others (2002, อ้างถึงใน ภัททิยา โสมภีร์, 2561, หน้า 26 – 27) เสนองานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 มิติ กล่าวคือ

1. การพัฒนาระดับบุคคล (Individual development) มี 3 ด้าน

1.1 การพัฒนาคนเพื่อให้เรียนรู้งานของตนเอง และรู้จักการแก้ไขปัญหาในงาน ซึ่งทำได้โดยการฝึกอบรมและการศึกษา (Training & education)

1.2 พัฒนาคนเพื่อให้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เป้าหมายของคนและองค์การเป็นเป้าหมายเดียวกัน และยังช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานด้วย

1.3 พัฒนาคนให้มีความคิดริเริ่ม พัฒนางานให้ดีขึ้น การฝึกอบรมมีความยากขึ้น ต้องใช้การให้การศึกษาเท่านั้น

2. การพัฒนางานอาชีพ (Career development) หมายถึง การพัฒนาอาชีพ เป็น ส่วนหนึ่งที่ต้องจูงใจให้คนอยู่ในองค์การต่อไป ซึ่งต้องพัฒนาเกี่ยวกับ

2.1 การวางแผนอาชีพ (Career planning)

2.2 การจัดการทางอาชีพ (Career management)

3. การพัฒนาองค์การ (Organization development) เป็นการพัฒนาโครงสร้างของงานและกระบวนการของงาน ดังนี้

3.1 การพัฒนาคนอย่างเดียวยังไม่พอ แต่ควรทำให้องค์การเป็นองค์การที่มีชีวิตชีวา

3.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เป็นลักษณะองค์การที่มี การเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งต้องมีทั้งระดับบุคคลและทีม

3.3 จากองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการจัดการความรู้

Werner and Disimone (2006, อ้างถึงใน ภัททิยา โสมภีร์, 2561, หน้า 27) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual development) เป็นการพัฒนาให้ได้มาซึ่งความรู้ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น เป็นการพัฒนารายบุคคลและสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น กิจกรรมพัฒนาบุคคลจะช่วยแก้ไขจุดอ่อนของพนักงาน สร้างศักยภาพเพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์การ

2. การพัฒนาอาชีพ (Career development) เป็นกระบวนการวางแผนและการกำหนดทิศทางการทำงานกับเป้าหมายในชีวิตของบุคคล ซึ่งการพัฒนานั้นหมายถึง การเติบโตอย่างต่อเนื่องการได้รับทักษะ การได้รับโอกาสจากการจัดสรรตำแหน่งขององค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวของกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานโดยผ่านขั้นตอนที่มีลักษณะแตกต่างกัน

3. การพัฒนาองค์การ (Organization development) กิจกรรมการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพโดยทั่วไปและต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการแนวทางขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยตระหนักอยู่บนการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์การ

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) การประเมินผล การปฏิบัติงานต้องยุติธรรม โปร่งใส สามารถอธิบายให้แก่ผู้ถูกประเมินได้เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและศรัทธา การทบทวนผลการปฏิบัติงาน ทุกคนในองค์การจะต้องมีการคิดทบทวนผลการปฏิบัติงานและหาแนวทางร่วมกันในการทำงานในอนาคต

Lindsey Wood Caccavale (2017, อ้างถึงใน กิตติพล โยงทองหลา, 2567, หน้า 26) กล่าวว่าการพัฒนาวิชาชีพครูสำหรับผู้ที่อยู่ในสาขานี้อยู่แล้ว กิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพคุณภาพสูงเป็นเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อพัฒนาประสิทธิผลของครู กิจกรรมเหล่านี้ต้องเป็นกิจกรรมในวิทยาลัย ท้าทาย และเพื่อสังคมมุ่งเน้นเพราะการเรียนรู้ นั้นนำมาซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้การพัฒนาทางวิชาชีพคือโอกาสในการเรียนรู้ที่วางแผนไว้สำหรับครู การพัฒนาวิชาชีพสามารถอยู่ในรูปแบบของการประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการในการให้บริการหรือในรูปแบบอื่น เช่น การฝึกสอนหรือกลุ่มการศึกษาการพัฒนาทางวิชาชีพอาจเป็น ระยะสั้น เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบแยกส่วน หรืออาจเป็นก็ได้อย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง การพัฒนาทางวิชาชีพสามารถฝังอยู่ในบริบทของงานได้ของสถานที่ทำงานหรือจะจัดขึ้นที่มหาวิทยาลัย การประชุมระดับชาติหรือระดับรัฐ หรือที่ระดับเขตการศึกษา บางครั้งครูก็เป็นผู้นำ การพัฒนาวิชาชีพ

Cetin & Bayrakc (2019, อ้างถึงใน กิตติพล โยงทองหลา, 2567, หน้า 26) การพัฒนาวิชาชีพครูเป็นเรื่องเกี่ยวกับครูที่มีการเติบโต ทางวิชาชีพและส่วนบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องเริ่มต้นตั้งแต่เริ่มเตรียมตัวประกอบอาชีพ และต่อเนื่องไปจนวาระสุดท้ายของชีวิตซึ่งเป็นกระบวนการนั่นเองตระหนักในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้อง

กับการฝึกอบรมครูให้มีความรู้ ทักษะ กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในความสามารถและการประยุกต์เทคโนโลยีที่เหมาะสม ครูจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพไม่ใช่แค่เพื่ออาชีพ และส่วนตัวเท่านั้นแต่ยังเพิ่มการเรียนรู้ของนักเรียน การปรับปรุงโรงเรียน และคุณภาพของระบบการศึกษาอีกด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดทฤษฎี การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องได้ว่า เป็นกระบวนการที่มุ่งเสริมสร้างความรู้ ทักษะและพฤติกรรมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการเติบโตในสายอาชีพอย่างยั่งยืน แนวคิดหลักประกอบด้วยการพัฒนาระดับบุคคลเพื่อเพิ่มสมรรถนะและความคิดริเริ่ม การพัฒนาอาชีพผ่านการวางแผนและการบริหารเส้นทางอาชีพ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้และการบริหารผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสเพื่อให้บุคลากรเกิดการทบทวนและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การพัฒนาวิชาชีพ โดยเฉพาะในวิชาชีพครู ยังเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผ่านกิจกรรมหลากหลายทั้งการอบรม การประชุม การนิเทศ หรือการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งช่วยเสริมสร้างทั้งการเติบโตส่วนบุคคล การยกระดับผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และคุณภาพขององค์การโดยรวม ดังตาราง 14

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 14 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่องค์กรดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อส่งเสริมและเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านวิธีการที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การสอนงาน และการศึกษาดูงาน โดยมี	การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญต่อองค์กรในหลายมิติ โดยเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการประสานงานภายในองค์กร ช่วยลดความสิ้นเปลืองทรัพยากรและระยะเวลาในการเรียนรู้งาน พร้อมทั้งแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำ นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการลงทุนเพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวให้ทันกับ	การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องได้ว่า เป็นกระบวนการที่มุ่งเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการเติบโตในสายอาชีพอย่างยั่งยืน แนวคิดหลักประกอบด้วยการพัฒนาระดับบุคคลเพื่อเพิ่มสมรรถนะและความคิดริเริ่ม การพัฒนาอาชีพผ่านการวางแผนและการบริหารเส้นทางอาชีพ การ	การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการบริหารเส้นทางอาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ	1. กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ 2. เสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร โดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย (เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้) เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร 3. การพัฒนาบุคลากรเพื่อลดช่องว่างความสามารถและเตรียมความพร้อมให้

ตาราง 14 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
จุดมุ่งหมายเพื่อปลดปล่อยศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด ลดความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม วิทยาการ และเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรครอบคลุมทั้งในระดับบุคคลและระดับ	การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าการสรรหาพนักงานใหม่ ที่สำคัญคือการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบจะช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กร ทำให้ทั้ง	พัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้ และการบริหารผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสเพื่อให้บุคลากรเกิดการทบทวนและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การพัฒนาวิชาชีพ โดยเฉพาะในวิชาชีพครู ยังเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผ่านกิจกรรมหลากหลายทั้งการอบรม การประชุม การนิเทศ หรือ	ยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ลดช่องว่างระหว่างบุคคล และสร้างความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ทั้งนี้ การพัฒนาดังกล่าวครอบคลุมทั้งการเติบโตในระดับบุคคลที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศในวิชาชีพ และการพัฒนาในระดับองค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้	ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ 4. ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการบริหารเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากร 5. การพัฒนาบุคลากรส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้น ผลงานที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และความสามารถในการแก้ปัญหาหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

ตาราง 14 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
องค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองของบุคลากร ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และการพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต	บุคลากรและองค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนและพร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต ดังนั้น การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจึงไม่ใช่เพียงการเพิ่มพูนความรู้ทักษะเท่านั้น แต่เป็นการสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งให้กับองค์กรในการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคต	การเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งช่วยเสริมสร้างทั้งการเติบโตส่วนบุคคล การยกระดับผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และคุณภาพขององค์การโดยรวม	บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และองค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน โดยสามารถสังเกตหรือวัดผลได้จากพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ผลสัมฤทธิ์ของงานที่เพิ่มขึ้นและความสามารถในการแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

6. การประเมินและการพัฒนาคุณภาพ

6.1 ความหมาย

6.1.1 ความหมายของการประเมิน

สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล (2564, หน้า 54 – 55) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินคุณภาพ หมายถึง การกำหนดกรอบแนวทางการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา การวัดและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย การประเมินผลเพื่อหาข้อบกพร่องของระบบการประเมินคุณภาพการศึกษา การประเมินผลการจัดการศึกษาที่สอดคล้องตามมาตรฐานการศึกษา การรายงานผลการประเมินคุณภาพสถานศึกษา รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมและจริยธรรมของการประเมินคุณภาพในการศึกษาให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ (2565, ออนไลน์) ได้ระบุว่า การประเมินผล หมายถึง การประเมิน (assessment) แผนงาน การดำเนินงาน และผลลัพธ์อย่างเป็นระบบและตามวัตถุประสงค์ของแผนงานหรือโครงการที่กำลังดำเนินงานอยู่หรือเสร็จสมบูรณ์แล้ว โดยวัตถุประสงค์ของการประเมิน คือ เพื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องและการบรรลุวัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพของการพัฒนาประสิทธิผล ผลกระทบและความยั่งยืน

อำนาท เหลือน้อย (2561, หน้า 14) ได้ให้ความหมายว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการแสวงหาข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งใด สิ่งหนึ่งโดยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินมาพัฒนาหรือปรับปรุงคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน

Stufflebeam (2003, p. 9) ได้ให้กล่าวว่า การประเมินคือกระบวนการของการระบุ การจัดหา และการนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ

Scriven (1991, p. 139) ได้กล่าวว่า การประเมิน คือ กระบวนการในการพิจารณาตัดสินคุณค่า (Value) หรือความดี (Merit) ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

Cronbach (1963, p. 672) ได้กล่าวว่า การประเมินคือการเก็บรวบรวมและใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลหรือข้อเท็จจริงอย่างมีวัตถุประสงค์ เพื่อใช้ในการพิจารณาตัดสินคุณค่า ความดี หรือความสอดคล้องของสิ่งที่ประเมิน โดยอาศัยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ การประเมินมุ่งเน้นการพิจารณาในมิติต่าง ๆ อาทิ ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ประสิทธิผล ผลกระทบ และความยั่งยืนของแผนงานหรือโครงการ โดยผลที่ได้จากการประเมินจะถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ หรือนำมาพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของสิ่งที่ประเมินให้ดีขึ้น ซึ่งในบริบทการศึกษาโดยเฉพาะ การประเมินจะครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบแนวทาง การใช้เครื่องมือที่หลากหลาย การรายงานผล รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมและจริยธรรมของการประเมินให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างถูกต้องและเหมาะสม

6.1.2 ความหมายของการพัฒนาคุณภาพ

ดาวรุวรรณ ถวิลการ (2559, หน้า 96) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง วิถีปฏิบัติของโรงเรียนในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นในการแก้ไข เปลี่ยนแปลง พัฒนา เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

กนกวรรณ ทุมสะกะ (2561, หน้า 94) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ กระบวนการ “เปลี่ยนแปลง” หรือ “ปรับปรุงหรือพัฒนา” ในการจัดการศึกษาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังซึ่งเป็นมาตรฐานที่กำหนดไว้ อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมโดยทั่วไป อย่างไรก็ตามการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลนั้น ไม่มีสูตรเฉพาะหรือแบบแผนที่ตายตัวและก็ไม่ง่ายในการขับเคลื่อนทั้งนี้ขึ้นกับบริบทของสังคมนั้น ๆ และการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต

ศิริพงษ์ ตรัสรี (2564, หน้า 6) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาการศึกษาเข้าสู่คุณภาพที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมีการกำหนดหลักสูตรมาตรฐานการศึกษา การจัดระบบและโครงสร้าง การวางแผนระเบียบและแนวปฏิบัติการวัดผลและประเมินผล มีการสนับสนุนบุคลากรจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน กำกับ ติดตามและการดำเนินตามแผนรวม ทั้งการสร้างจิตสำนึกให้เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ชุษณะ พูลสมบัติ (2565, หน้า 37) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน โดยมีมาตรฐานการศึกษาเป็นกรอบในการดำเนินงานและขับเคลื่อนโดยใช้ระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ตามวงจรคุณภาพ PDCA

อภิสิทธิ์ โคสาดี (2565, หน้า 97) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง วิถีปฏิบัติของสถานศึกษาในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น มีการตรวจสอบและสะท้อนผล ดำเนินการแก้ไขเปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง มีการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

สิทธิชัย อุปแสน (2566, หน้า 21) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินการในต่าง ๆ ของสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานการศึกษาทั้งด้านคุณภาพของผู้เรียนด้านกระบวนการบริหารและการจัดการด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลผลิตและเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาคุณภาพ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ครอบคลุมทั้งการกำหนดหลักสูตร การจัดระบบโครงสร้าง การวางแผน การวัดและประเมินผล การสนับสนุนบุคลากรให้จัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน รวมถึงการกำกับติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA และระบบประกันคุณภาพภายในเป็นกลไกในการขับเคลื่อน เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างผลลัพธ์ตามที่คาดหวังซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ทั้งนี้การพัฒนาคุณภาพดังกล่าวจะต้องมีการตรวจสอบและสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืน

6.1.3 สรุปความหมายของการประเมินและพัฒนาคุณภาพ

การประเมินและพัฒนาคุณภาพ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อพิจารณาคุณค่า ความเหมาะสม และความสอดคล้องของการดำเนินงานกับเกณฑ์

หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นการประเมินทั้งในด้านความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบ และความยั่งยืนของแผนงานหรือโครงการ เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจและปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพซึ่งเป็นกระบวนการปรับปรุงและยกระดับการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการวางแผนการดำเนินงานการตรวจสอบ และการปรับปรุงตามวงจรคุณภาพ และระบบประกันคุณภาพเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความเชื่อมั่นความพึงพอใจ ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืนแก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสังคมโดยรวม

6.2 ความสำคัญ

6.2.1 ความสำคัญของการประเมิน

องค์การบริหารส่วนตำบลชลคราม (2563, หน้า 28) ได้ระบุว่า การประเมินผล (Evaluation) ถือเป็นกระบวนการบริหารที่นับว่าสำคัญและจำเป็น อย่างยิ่งกระบวนการหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด การประเมินผลเป็นวิธีการหนึ่งที่ดำเนินการเพื่อให้ทราบถึงผลการบริหารงาน หรือการปฏิบัติงานตามโครงการใด ๆ ว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ โดยเปรียบเทียบจากผลงานที่ได้รับกับมาตรฐานที่กำหนด หรือผลที่คาดหมายหรือปรารถนาจะให้เกิดทั้งที่มองเห็นด้วยตาและไม่อาจมองเห็น ด้วยตาได้ ผลแห่งการประเมินจะมีประโยชน์ในการที่จะบอกให้ทราบถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลว ซึ่งจะเป็นบทเรียนและใช้เป็นแนวทางแก้ไขทั้งในปัจจุบันและอนาคต

Cronbach (1980, p. 12) ชี้ให้เห็นว่าการประเมินมีความสำคัญต่อการสะท้อนผลลัพธ์ของการดำเนินงานในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน และข้อจำกัดของโครงการหรือกิจกรรมได้อย่างเป็นระบบ

Stufflebeam และคณะ (2007, p. 3) ระบุว่า การประเมินมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายและการบริหารจัดการ เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ เพื่อใช้ปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาคุณภาพของโครงการหรือองค์กร

Patton (2008, p. 39) ได้กล่าวว่า การประเมินมีความสำคัญในฐานะเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร เนื่องจากผลการประเมินสามารถนำไปใช้ในการพัฒนา ปรับปรุง และสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

Worthen, Sanders & Fitzpatrick (2011, p. 30) ได้อธิบายว่า การประเมินมีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบคุณค่า (Value) และความคุ้มค่า (Merit) ของโครงการ โดยช่วยให้ทราบว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และควรดำเนินการต่อ ปรับปรุง หรือยุติโครงการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การประเมินมีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะกระบวนการบริหารและเครื่องมือเชิงวิชาการที่ช่วยตรวจสอบระดับความสำเร็จของการดำเนินงานหรือโครงการ โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมาย มาตรฐาน หรือผลที่คาดหวัง ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การประเมินช่วยสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน ข้อจำกัด ตลอดจนคุณค่าและความคุ้มค่าของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ผลการประเมินไม่เพียงบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวเท่านั้น แต่ยังเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการตัดสินใจเชิงนโยบาย การบริหารจัดการ และการปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำหน้าที่เป็นแหล่งเรียนรู้ขององค์กรซึ่งเอื้อต่อการนำบทเรียนจากการปฏิบัติจริงไปใช้แก้ไขปัญหาในปัจจุบันและพัฒนาการดำเนินงานในอนาคตอย่างต่อเนื่อง

6.2.2 ความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2563, หน้า 118) อธิบายว่าคุณภาพคือตัวกำหนดความอยู่รอดของธุรกิจ การพัฒนาคุณภาพช่วยลดต้นทุนที่เกิดจากความผิดพลาด และเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ในสายตาของผู้บริโภคยุคใหม่

วิโรจน์ สารรัตนะ (2565, หน้า 42 – 45) ได้ระบุว่าการพัฒนาคุณภาพไม่ได้เป็นเพียงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน แต่คือการสร้างระบบที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่น (Trust) แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

ณัฐธิดา น้ามนต์ดี (2565, หน้า 165 – 167) ในมุมมองของนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา การพัฒนาคุณภาพมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับผลลัพธ์การเรียนรู้และการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงการวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ช่วยให้

สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและบุคลากรได้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

สิทธิชัย อุปแสน (2566, หน้า 22) ได้กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างมากเพื่อให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงต้องมีการพัฒนาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

Goetsch & Davis (2021, pp. 58 – 60) เน้นย้ำว่าในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง คือเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวตามความต้องการของตลาดที่ซับซ้อนขึ้นได้ โดยเน้นการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ

Oakland (2020, pp. 12 – 15) ระบุว่าความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพในทศวรรษนี้ย้ายจากการควบคุมมาตรฐาน ไปสู่การออกแบบประสบการณ์เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดและลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในห่วงโซ่อุปทาน

Deming (2018, pp. 87 – 90) นักวิชาการต่างประเทศมองว่าการพัฒนาคุณภาพเป็นหัวใจของการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ การใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ และการมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง Deming ชี้ว่าการพัฒนาคุณภาพช่วยลดความสูญเสีย เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ และสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

Oakland (2020, pp. 45 – 47) นอกจากนี้ งานวิจัยร่วมสมัยยังระบุว่าการพัฒนาคุณภาพมีความสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กรในยุคดิจิทัล เนื่องจากช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สร้างนวัตกรรม และรักษามาตรฐานการดำเนินงานท่ามกลางความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาคุณภาพถือเป็นกลไกสำคัญต่อความอยู่รอด ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนขององค์กรและสถานศึกษาในบริบทที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยสาระสำคัญสะท้อนว่าคุณภาพไม่เพียงช่วยลดความสูญเสียและต้นทุนจากความผิดพลาด แต่ยังเพิ่มคุณค่าและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาคุณภาพจึงต้อง

ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมการวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง บนฐานข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ ควบคู่กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องทั้งในภาคธุรกิจและการบริหารการศึกษา ซึ่งมุ่งเน้นการยกระดับผลลัพธ์ การออกแบบประสบการณ์ที่ตอบสนองความต้องการยุคใหม่ การสร้างนวัตกรรม และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม อันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืนในระยะยาว

6.2.3 สรุปความสำคัญของการประเมินและการพัฒนาคุณภาพ

การประเมินและพัฒนาคุณภาพเป็นกระบวนการบริหารที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยการประเมินทำหน้าที่ตรวจสอบระดับความสำเร็จ ประสิทธิภาพ คุณค่า และความคุ้มค่าของการดำเนินงานผ่านการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการประเมินเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์สำคัญสำหรับการตัดสินใจเชิงนโยบาย การบริหารจัดการ และการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและยกระดับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน การพัฒนาคุณภาพอาศัยผลการประเมินเป็นฐานในการวางแผน ปรับปรุง และสร้างสรรค์แนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคม เทคโนโลยี และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นการดำเนินงานอย่างเป็นวงจร ครอบคลุมการวางแผน การปฏิบัติ การประเมิน และการปรับปรุง ด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ส่งผลให้เกิดการเพิ่มคุณค่า ลดความสูญเสีย เสริมสร้างความเชื่อมั่น และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืนในระยะยาว

6.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินและการพัฒนาคุณภาพ

Stamatis (1996, อ้างถึงใน อภิสิทธิ์ โคสาดี, 2565, หน้า 95) ได้เสนอแนวคิดในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ว่าเป็นการกำหนดความต้องการที่สำคัญขององค์การที่จะทาให้ลูกค้าพึงพอใจ มีกระบวนการทำงานที่สามารถตรวจสอบและปรับปรุงความเสียหายที่เกิดขึ้นได้ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะได้รับข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนการดำเนินการเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้นประกอบด้วย การค้นหากระบวนการที่ต้องปรับปรุง การจัดตั้งทีมงานและให้ความกระจ่างในกระบวนการทำงานคัดเลือกกระบวนการที่ต้องทำการปรับปรุงวางแผนการปรับปรุงและจัดเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องดำเนินการปรับปรุง จัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ตรวจสอบและศึกษาผลลัพธ์ที่ได้ปฏิบัติการเพื่อขยายขีดความสามารถและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับกระบวนการ

Oakland (2000, อ้างถึงใน อภิสิทธิ์ โคสาดี, 2565, หน้า 95) ได้ให้ความหมายของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ระบบที่ใช้ในการจัดการคุณภาพที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ การวางแผน การจัดเตรียม การดำเนินการประเมิน การทดสอบ และการปรับปรุงแก้ไขโดยเกี่ยวข้องกับการประเมินอย่างต่อเนื่องถึงความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

Gryna (2001, อ้างถึงใน อภิสิทธิ์ โคสาดี, 2565, หน้า 95) ได้เสนอแนวทางในการเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการปรับปรุง ได้แก่ การทำแบบแผนของกระบวนการเพื่อการตั้งชื่อหรือการคัดเลือกโครงการ การจัดตั้งทีมงานปรับปรุงคุณภาพ และการจัดการฝึกอบรมและการให้การสนับสนุนทีมงาน โดยมีการปฏิบัติเพื่อการมุ่งเน้นการปรับปรุง ได้แก่ การใช้สารสนเทศจากการประเมินเพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุง การกำหนดกระบวนการที่ต้องได้รับการปรับปรุงในด้านประสิทธิผล ทำการปรับปรุงด้วยวิธีการที่เหมาะสม ด้วยการคิดหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปรับปรุง ใช้เครื่องมือในการปรับปรุงทั้งด้านเทคนิคและพฤติกรรม และสร้างฐานข้อมูลสารสนเทศการปรับปรุงเพื่อนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไป

Gryna (2001, pp. 18 – 39; 675 – 676 อ้างถึงในสุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล, 2564, หน้า 53 – 54) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการรับรู้ การปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งหมด มีปัจจัยที่ต้องประเมิน 4 ปัจจัย คือ

1. ค่าใช้จ่ายของคุณภาพด้อย คือการสูญเสียจำนวนเงินเป็นรายปีของผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของคุณภาพที่กำหนดไว้ ค่าใช้จ่ายนี้ ได้แก่ 1) ค่าใช้จ่ายเนื่องจากความล้มเหลวภายใน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในความล้มเหลวของการดำเนินการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และค่าใช้จ่ายของกระบวนการที่ไม่มีประสิทธิภาพ 2) ค่าใช้จ่ายภายนอก ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในความล้มเหลวของการดำเนินการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และค่าใช้จ่ายในการสูญเสียโอกาสทำผลกำไรจากการขาย 3) ค่าใช้จ่ายจากการประเมินค่าเพื่อหาระดับของการปฏิบัติตามความต้องการคุณภาพ และ 4) ค่าใช้จ่ายจากการป้องกันความล้มเหลวของการเกิดคุณภาพด้อย การประเมินค่าใช้จ่ายของคุณภาพด้อยขององค์กรเป็นการทำให้องค์กรทราบถึงการสูญเสียที่เกิดขึ้น เนื่องจากค่าใช้จ่ายของคุณภาพด้อยจัดเป็นค่าใช้จ่ายที่ซ่อนเร้นหรือค่าใช้จ่ายแฝงของต้นทุนการดำเนินการ องค์กรจึงต้องประเมินเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินการให้มีค่าใช้จ่ายของคุณภาพที่เหมาะสม

2. สถานะขององค์กรในตลาด เป็นการทราบถึงสถานะขององค์กรในด้านคุณภาพในตลาด เปรียบเทียบกับคู่แข่ง โอกาสและภาวะคุกคามที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยมีการดำเนินการในลักษณะการศึกษาภาคสนาม โดยศึกษาในประเด็น 1) ความสำคัญของคุณภาพผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ในมุมมองของลูกค้า 2) ข้อมูลที่ใช้เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ขององค์กรกับคู่แข่งโดยใช้ข้อกำหนดคุณภาพหลักเป็นสิ่งเปรียบเทียบ และ 3) ข้อมูลความต้องการในอนาคตจะกลับมาใช้ผลิตภัณฑ์จากองค์กรอีกครั้ง หรือการให้คำแนะนำอื่น ๆ

3. วัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมคุณภาพมีผลกระทบหลักต่อผลของคุณภาพ ประกอบกับวัฒนธรรมคุณภาพคือสิ่งที่บุคลากรในองค์กรมีความคิดเห็น ความเชื่อ การปฏิบัติในเรื่องคุณภาพ การทราบผลของการรับรู้วัฒนธรรมคุณภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากรจะช่วยทำให้การวางแผนปฏิบัติการในการปรับปรุงคุณภาพบรรลุผลสำเร็จได้มากขึ้น โดยมีประเด็นที่ใช้ในการประเมินบุคลากร ดังนี้ 1) ความรู้สึกในการรับทราบว่าอะไรคือคุณภาพที่ดี 2) ระดับของความคุ้นเคยกับการที่องค์กรเน้นในเรื่องคุณภาพ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารให้ความสำคัญกับคุณภาพและความพยายามในการถ่ายทอดลงมาสู่บุคลากร 4) ระดับของความเข้าใจในการวัดคุณภาพในแผนกที่สังกัด 5) ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการเพื่อทำให้การบริการมีคุณภาพในระดับสูง 6) ระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่จะทำให้บรรลุมาตรฐานคุณภาพจะส่งผลกระทบกับการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากร และ 7) การประเมินในด้านการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดคุณภาพ โครงการปรับปรุงคุณภาพ และทีมงานปรับปรุงคุณภาพ

4. การประเมินกิจกรรมคุณภาพในปัจจุบัน เป็นการประเมินที่เน้นไปที่ระบบคุณภาพที่มีอยู่ มีการเน้นผลจากความพึงพอใจของลูกค้าเพียงเล็กน้อย แต่เน้นไปยังกิจกรรมการประเมินตนเองเป็นหลัก การประเมินกิจกรรมคุณภาพในปัจจุบันอาจมีประเด็นที่ใช้ในการประเมินได้ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานะในตลาดกับความสนใจในคุณภาพขององค์กร 2) การวิเคราะห์สถานะของลูกค้าในการคำนึงถึงค่าใช้จ่าย ความสะดวก และปัจจัยอื่น ๆ เทียบกับอายุของผลิตภัณฑ์ 3) โอกาสในการลดค่าใช้จ่ายของคุณภาพด้อย 4) ความท้าทายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ วิศวกรรมการออกแบบ และการเป็นผู้ครอบครองแต่เพียงผู้เดียวในด้านอื่น ๆ ที่มีความดึงดูดในคุณภาพหรือความสมบูรณ์แบบ 5) ความท้าทายของผู้บริหารระดับสูงที่สัมพันธ์กับนโยบาย เป้าหมาย

หลักฐานและความเชื่อที่เป็นความจริงโดยไม่ต้องพิสูจน์ 6) การรับรู้ในเรื่องคุณภาพของบุคลากร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดทฤษฎีได้ว่า การประเมินและการพัฒนาคุณภาพ นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับ “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” โดยมองว่าการประเมินเป็นกลไกหลักในการสร้างข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างเป็นระบบ แนวคิดดังกล่าวเน้นการกำหนดความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง การวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการทำงานที่ตรวจสอบได้ การใช้ข้อมูลจากการประเมินเพื่อระบุปัญหา โอกาส และแนวทางพัฒนา รวมถึงการจัดตั้งทีมงาน การใช้เครื่องมือด้านคุณภาพ และการสนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ การประเมินคุณภาพยังครอบคลุมการพิจารณาปัจจัยสำคัญทั้งด้านต้นทุนของคุณภาพด้อย สถานะขององค์กรในตลาด วัฒนธรรมคุณภาพภายในองค์กร และกิจกรรมคุณภาพที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งทั้งหมดสะท้อนให้เห็นว่าการประเมินมิใช่เพียงการตัดสินผลการดำเนินงาน แต่เป็นฐานข้อมูลเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้เกิดความยั่งยืนและสอดคล้องกับบริบทการแข่งขันและความคาดหวังของสังคมอย่างต่อเนื่อง ดังตาราง 15

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 15 สังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของ องค์ประกอบที่ 6 การประเมินและพัฒนาคุณภาพ

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การประเมินและพัฒนาคุณภาพ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อพิจารณาคุณค่า ความเหมาะสม และความสอดคล้องของการดำเนินงานกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นการประเมินทั้งในด้านความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบ	การประเมินและพัฒนาคุณภาพเป็นกระบวนการบริหารที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยการประเมินทำหน้าที่ตรวจสอบระดับความสำเร็จ ประสิทธิภาพ คุณค่า และความคุ้มค่าของการดำเนินงานผ่านการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการประเมินเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์สำคัญสำหรับการตัดสินใจเชิงนโยบาย การบริหารจัดการ และ	การประเมินและการพัฒนาคุณภาพ นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับ “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” โดยมองว่าการประเมินเป็นกลไกหลักในการสร้างข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างเป็นระบบ แนวคิดดังกล่าวเน้นการกำหนดความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง การวางแผนการดำเนินงาน การประเมินผล และการ	การประเมินและพัฒนาคุณภาพ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเชิงระบบและต่อเนื่องที่มุ่งเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีวัตถุประสงค์ เพื่อพิจารณาคุณค่า ความเหมาะสม ความคุ้มค่า และความสอดคล้องของการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนด โดยครอบคลุมการประเมินด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบ	1. มีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างเป็นระบบและมีวัตถุประสงค์ เพื่อใช้ในการประเมินคุณค่าและความเหมาะสมของการดำเนินงาน 2. การประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมมิติสำคัญ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบ และความยั่งยืนของแผนงานหรือโครงการ 3. ผลการประเมินถูกนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลใน

ตาราง 15 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
และความยั่งยืนของแผนงานหรือโครงการเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจและปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพซึ่งเป็นกระบวนการปรับปรุงและยกระดับการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบและการปรับปรุงตามวงจรคุณภาพ และระบบประกัน	การเรียนรู้ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและยกระดับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องขณะเดียวกัน การพัฒนาคุณภาพอาศัยผลการประเมินเป็นฐานในการวางแผน ปรับปรุง และสร้างสรรค์แนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคม เทคโนโลยี และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นการดำเนินงานอย่างเป็นวงจร	ปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการทำงานที่ตรวจสอบได้ การใช้ข้อมูลจากการประเมินเพื่อระบุปัญหา โอกาส และแนวทางพัฒนา รวมถึงการจัดตั้งทีมงาน การใช้เครื่องมือด้านคุณภาพ และการสนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ การประเมินคุณภาพยังครอบคลุมการพิจารณาปัจจัยสำคัญทั้งด้านต้นทุนของคุณภาพด้อย สถานะขององค์กร	และความยั่งยืนของแผนงานหรือโครงการ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจเชิงนโยบาย การบริหารจัดการ และการเรียนรู้ขององค์กร ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพซึ่งเป็นกระบวนการปรับปรุงและยกระดับการดำเนินงานอย่างเป็นวงจรตามหลักการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยระบบประกัน	การตัดสินใจเชิงนโยบาย การบริหารจัดการ และการพัฒนาองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม 4. ใช้วงจรการบริหารคุณภาพ การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน 5. การพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานขับเคลื่อนผ่านระบบประกันคุณภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิด

ตาราง 15 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดทฤษฎี	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
คุณภาพเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐาน บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความเชื่อมั่น ความพึงพอใจ ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืนแก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสังคมโดยรวม	ครอบคลุมการวางแผน การปฏิบัติ การประเมินและการปรับปรุง ด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ส่งผลให้เกิดการเพิ่มคุณค่า ลดความสูญเสีย เสริมสร้างความเชื่อมั่น และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืนในระยะยาว	ในตลาด วัฒนธรรมคุณภาพภายในองค์กรและกิจกรรมคุณภาพที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งทั้งหมดสะท้อนให้เห็นว่าการประเมินมิใช่เพียงการตัดสินผลการดำเนินงาน แต่เป็นฐานข้อมูลเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้เกิดความยั่งยืนและสอดคล้องกับบริบทการแข่งขันและความคาดหวังของสังคมอย่างต่อเนื่อง	คุณภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืนในระยะยาว	ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนในระยะยาว

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จัดตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และแก้ไขเพิ่มเติม มีภารกิจในการบริหารและการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจบทบาทและอำนาจหน้าที่ ตามที่กฎหมายกำหนด มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการหรือกฎหมายอื่นและมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาและพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

(3) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 และที่แก้ไขเพิ่มเติมกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

(2) วิเคราะห์จัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

(3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

(5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัด และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

(9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

(11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานกาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

(12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มิได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

วิสัยทัศน์ (VISION)

“เป็นองค์กรมาตรฐาน ยึดหลักธรรมาภิบาล จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ”

พันธกิจ (MISSION)

1. ส่งเสริมและสนับสนุนจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของมนุษย์

2. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาสถานศึกษาให้มีความปลอดภัยแก่ผู้เรียน

3. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะเต็มตามศักยภาพตามหลักสูตรและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมีความพร้อมสำหรับการแข่งขัน

4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียม

5. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ

6. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงรวมถึงหลักธรรมาภิบาล บูรณาการการจัดการศึกษาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2, 2568, หน้า 2 – 3)

เป้าประสงค์ (GOAL)

1. ผู้เรียนได้รับโอกาสการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและเสมอภาค ได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมมีคุณภาพ มีสมรรถนะตามหลักสูตร มีทักษะการเรียนรู้ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และผู้เรียนมีขีดความสามารถในการแข่งขันรวมทั้งเป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทยและ Soft Power

2. ผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการดูแลความปลอดภัยจากภัย 4 ด้าน ได้แก่ ภัยจากบุคคล ภัยจากอุบัติเหตุ ภัยที่เกิดจากผลกระทบทางสุขภาวะทางกายทางจิตใจ สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำและภัยจากไซเบอร์ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี

3. ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา นำข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบทโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

จุดเน้น (FOCUS)

1. ขับเคลื่อนนโยบายโรงเรียนไฉไล ปลอดภัย มีคุณภาพ

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเป็นองค์กรมาตรฐานยึดหลักธรรมาภิบาลจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

3. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นสมรรถนะการจัดทำกรอบหลักสูตรท้องถิ่น รวมทั้งกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการจัดการเรียนรู้ประวัติศาสตร์หน้าที่พลเมือง ศีลธรรมและประชาธิปไตย เรียนได้ทุกที่ทุกเวลา (Anywhere Anytime)

4. เสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้พื้นที่เป็นฐานควบคู่กับการให้ความรู้ด้านการวางแผนและการสร้างวินัย ด้านการเงินและการออม เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินครู

5. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีการศึกษาทางไกล (DLTV/DLIT) เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ค่านิยมองค์กร (VALUE)

“องค์กรแห่งความสุข ยึดหลักธรรมาภิบาล ประสานสามัคคียินดีให้บริการสื่อสารประทับใจ”

ประเด็นกลยุทธ์ / ยุทธศาสตร์ (STRATEGY)

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 917 ศูนย์ราชการ อำเภอ สว่างแดนดิน หมู่ที่ 11 ตำบลสว่างแดนดิน อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร อยู่ทางด้านทิศตะวันตกของจังหวัดสกลนคร เป็น 1 ในจำนวนเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมด จำนวน 245 เขตของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดตั้งขึ้นตาม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 โดยใช้สถานที่และอาคารสำนักงาน ของสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร 2 ห่างจากกรุงเทพมหานคร 615.64 กิโลเมตร ห่างจากศาลากลางจังหวัดสกลนคร 87.18 กิโลเมตร

เขตพื้นที่บริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีเขตพื้นที่บริการ จำนวน 7 อำเภอ ดังนี้อำเภอสว่างแดนดิน อำเภอพังโคน อำเภอพรรณานิคม อำเภอนิคมน้ำอูน อำเภอวาริชภูมิ อำเภอส่องดาวและอำเภอเจริญศิลป์

อาณาเขต

ทิศเหนือ	อำเภอบ้านม่วง
	อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี
ทิศใต้	อำเภอกุดบาก
ทิศตะวันออก	อำเภอวานรนิวาส
	อำเภอบ้านม่วง
	อำเภออากาศอำนวย
	อำเภอเมืองสกลนคร
	อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม
ทิศตะวันตก	อำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี
	อำเภอไชยวาน จังหวัดอุดรธานี
	อำเภอวังสามหมอ จังหวัดอุดรธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

อาชีพหลักของประชาชน คือ เกษตรกรรม ทำนา ทำไร่ ทำสวน ซึ่งพืชเศรษฐกิจหลักที่สำคัญ ได้แก่ ข้าว ยางพารา อ้อย ปาล์มน้ำมัน เป็นต้น รองลงมาคือการเลี้ยงสัตว์ การประมงน้ำจืด มีการจัดงานประเพณีที่เป็นวัฒนธรรมสืบทอดกันมาเป็นเวลาอันยาวนาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวิถีชีวิตความเป็นอยู่ด้านวัฒนธรรม และสังคมของชุมชน มีชนเผ่าพื้นเมือง จำนวน 6 เผ่า ได้แก่ เผ่าภูไท เผ่าญ้อ ไทโส้ ไทกะเลิง ไทโย้ย ไทลาว อีสานและ 2 เชื้อชาติ คือ คนไทยเชื้อสายจีน คนไทยเชื้อสายเวียดนาม ซึ่งแต่ละชนเผ่าและแต่ละเชื้อชาติมีวัฒนธรรม ที่โดดเด่นสืบทอดและยึดมั่นจากรุ่นสู่รุ่นเรื่อยมา และอยู่ด้วยกันด้วยความรัก สามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมา จนทุกวันนี้ จึงเป็นที่มาของ “เมืองแห่งวัฒนธรรม” ประกอบด้วยแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ดังนี้

แหล่งท่องเที่ยวธรรมะ ได้แก่ วัดป่าอุดมสมพร วัดคำประมง วัดถ้ำขามหรือภูขาม วัดถ้ำอภัยดำรงธรรมหรือวัดถ้ำพวง พระธาตุศรีมงคล ถ้ำปราสาทภูเพ็ก ปราสาทขอมบ้านพันนา พระธาตุดุม

แหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ได้แก่ อุทยานแห่งชาติภูผายล อุทยานแห่งชาติภูผาเหล็ก ภาพรอยสลักผาสามพันปีที่ภูผายล หอส่องดาว ภูอ่างศอ เขื่อนน้ำอูน

แหล่งท่องเที่ยววัฒนธรรม ได้แก่ กลุ่มทอผ้าคราม อาคารเฉลิมพระเกียรติ 36 พรรษา สมเด็จพระเจ้า ลูกเธอเจ้าฟ้าสิริวัณณวรีนารีรัตนราชกัญญา วิชชาลัยดอนกอย วิถีแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน ตำบลสว่าง อำเภอพรรณานิคม ศูนย์ศิลปาชีพบ้านกุดนาขาม อำเภอเจริญศิลป์

งานประเพณีบุญบั้งไฟ เซิ้งผีโขนบ้านไฮหย่องของอำเภอพังโคน งานวันภูไทรำลึกของอำเภอวาริชภูมิ ประเพณี วันอาสาฬหบูชา สักการะสังเวชนียสถานวัดถ้ำพวง อำเภอส่องดาว งานบุญประเพณีข้าวจี่ยักษ์อนุรักษ์ปราสาทขอมออนซอนผ้าย้อมครามของอำเภอสว่างแดนดิน งานนมัสการหลวงพ่อองค์ดำอำเภอสว่างแดนดิน งานประเพณีบุญตุ้มโฮมสืบชะตาปลาอำเภอนิคมน้ำอูนและงานประเพณีลอยกระทงของอำเภอเจริญศิลป์

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยคณะกรรมการทบทวนการจัดทำกลยุทธ์และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT) เพื่อจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2567 คณะกรรมการได้ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเพื่อให้มีข้อเสนอแนะในการพัฒนานโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งผลจากการศึกษาดังกล่าวได้นำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ดังนี้

1. ด้านความปลอดภัย

จุดแข็ง (S: Strengths) S1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 และสถานศึกษามีศูนย์ประสานงานด้านความปลอดภัยสถานศึกษา S2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีพนักงานเจ้าหน้าที่ ส่งเสริมความประพฤตินักเรียนและนักศึกษาที่ได้รับการพัฒนาทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง S3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 และสถานศึกษาในสังกัด กำหนดนโยบายและจุดเน้นเกี่ยวกับความปลอดภัย ภายในสถานศึกษาอย่างชัดเจน การนำ Artificial Intelligence หรือ AI เทคโนโลยีที่จะช่วยยกระดับการรักษาความปลอดภัยให้กับสถานศึกษา S4 สถานศึกษาทุกแห่งมีการจัดทำแผนเผชิญเหตุความปลอดภัยในสถานศึกษา S5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีกระบวนการคุ้มครองและช่วยเหลือเด็กนักเรียนเกี่ยวกับความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพ S6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีนักจิตวิทยาและครูที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง S7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 และสถานศึกษาในสังกัด มีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cybersecurity Governance & Risk Management)

จุดอ่อน (W: Weaknesses) W1 สถานศึกษาในสังกัดบางแห่ง มีอาคารเรียน อาคารประกอบ ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างมีสภาพชำรุด ทรุดโทรม W2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 และสถานศึกษาในสังกัดบางแห่งมีงบประมาณไม่เพียงพอในการบริหาร จัดการด้านความปลอดภัยตามจุดเน้นและนโยบาย “โรงเรียนไฉไล ปลอดภัย มีคุณภาพ” ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สกลนคร เขต 2 ส่งผลให้การประเมินยังไม่อยู่ในเกณฑ์ระดับดีเยี่ยมทุกโรงเรียน W3 บุคลากรและนักเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 บางส่วนขาดความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) และการรู้เท่าทันสื่อ (Medias Literacy) และภัยคุกคามทุกรูปแบบ

โอกาส (O: Opportunities) O1 หน่วยงานภายนอกมีการส่งเสริมและสนับสนุนโครงการ / กิจกรรมด้านความปลอดภัยภายใน สถานศึกษา O2 กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายส่งเสริมด้านความปลอดภัย O3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีศูนย์บริหารความสุขและความปลอดภัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC Happiness and Safety Center) O4 ภาคีเครือข่าย / สหวิชาชีพให้ความร่วมมือและสนับสนุนเกี่ยวกับการป้องกันภัยและให้ความคุ้มครองช่วยเหลือเด็กนักเรียนในสถานศึกษา O5 กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และภาคีเครือข่าย / สหวิชาชีพ มีช่องทางในการแจ้งเหตุ / ข้อมูลที่หลากหลาย เข้าถึงและใช้งานง่าย เช่น กลุ่ม Line เพจ Facebook O6 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกับกรมสุขภาพจิตมีแอพพลิเคชั่น School Health HERO ดูแลสุขภาพจิตนักเรียน

อุปสรรค (T: Threats) T1 ภัยคุกคามมีรูปแบบใหม่ ๆ และมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะภัยทางไซเบอร์ T2 ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจนต้องไปทำงานต่างจังหวัดส่งผลให้การดูแลเอาใจใส่ ไม่ดีเท่าที่ควร T3 สภาพที่อยู่อาศัยของนักเรียนบางคนมีสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสมไม่ปลอดภัย T4 ปัญหาเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของยาเสพติด / สารเสพติดภายในชุมชน T5 ผู้ปกครองบางส่วนขาดทักษะความเข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) และความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) T6 สภาพแวดล้อมในชุมชนมีบุคคลที่มีปัญหาด้านจิตเวช ประสาทหลอน ผู้ป่วยข้างถนน ทำให้เสี่ยงต่อความปลอดภัยในสถานศึกษา

2. ด้านโอกาส

จุดแข็ง (S:Strengths) S1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 และสถานศึกษาทุกแห่ง กำหนดนโยบาย ส่งเสริมโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา S2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีการติดตามและส่งต่อผู้เรียนให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น S3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีกองทุนช่วยเหลือ

นักเรียนที่ประสบความเดือดร้อน S4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีฐานข้อมูลรายบุคคลของนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ S5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการเข้ารับการศึกษาภาคบังคับที่มีประสิทธิภาพ S6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีการส่งเสริมสนับสนุนความเป็นเลิศของนักเรียนที่หลากหลาย

จุดอ่อน (W: Weaknesses) W1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก มีครูไม่ครบชั้น W2 สถานศึกษาหลายแห่งขาดแคลนครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การเรียนการสอนที่จำเป็น W3 สพป.สกลนคร เขต 2 และสถานศึกษา มีงบประมาณจำกัดในการพัฒนาการศึกษา W4 ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วน ยังขาดความรู้และทักษะ และการพัฒนาตนเองในการคัดกรองบุคคลที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ W5 สถานศึกษาบางแห่งมีนักเรียนกลุ่มเสี่ยง มีปัญหา มีแนวโน้มออกกลางคัน W6 สถานศึกษาหลายแห่งมีนักเรียนบกพร่องทางการเรียนรู้และความสามารถในการค้นพบตัวเอง

โอกาส (O: Opportunities) O1 กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายด้านโอกาสทางการศึกษาที่ชัดเจน O2 มีรัฐธรรมนูญ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ และพ.ร.บ. การศึกษาภาคบังคับ กำหนดสาระสำคัญ บทบัญญัติเกี่ยวกับโอกาสทางการศึกษาที่ชัดเจน O3 ภาครัฐ ภาคเอกชน หน่วยงานต้นสังกัดส่งเสริมสนับสนุนให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการแสดง ความสามารถที่หลากหลาย O4 ชุมชน ผู้ปกครองมีภาคีเครือข่าย การระดมทรัพยากรเพื่อลดความเหลื่อมล้ำเกี่ยวกับโอกาสทางการศึกษา เช่น ทุนการศึกษา

อุปสรรค (T: Threats) T1 ผู้ปกครองนักเรียนบางส่วนมีฐานะยากจน มีการอพยพย้ายถิ่นเพื่อประกอบอาชีพ นักเรียนมีปัญหา การเรียนรู้ไม่ต่อเนื่อง ขาดความรู้ความเข้าใจในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่งผลให้เกิดปัญหาการออกกลางคัน T2 ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะยากจนส่งผลต่อโอกาสในการรับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. ปริญญาตรี T3 ผู้ปกครองบางส่วนไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร T4 ผู้ปกครองบางส่วนไม่ยอมรับผลการคัดกรองบุคคลที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ส่งผลให้การส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนไม่ตรงตามความต้องการของนักเรียน T5 ผู้ปกครองบางส่วนมีค่านิยมในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงในเมือง

3. ด้านคุณภาพ

จุดแข็ง (S:Strengths) S1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 และสถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ S2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีการกำหนดค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดและแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างชัดเจน S3 สถานศึกษามีเครือข่ายทางวิชาชีพเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย S4 ครูผู้สอนได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะในด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ S5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างหลากหลายตามเนื้อหาของหลักสูตร และนำ AI มาช่วยในการจัดการเรียนรู้

จุดอ่อน (W: Weaknesses) W1 ครูผู้สอนไม่ครบชั้น สอนไม่ตรงตามวิชาเอก W2 สื่อและแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบัน W3 ครูมีภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน W4 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนขาดทักษะทางด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (English Communication Skills) และทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) W5 นักเรียนบางส่วนขาดทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) ทำให้มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ W6 ครูผู้สอนบางส่วนขาดทักษะการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนแบบถักทอความรู้ ทักษะเจตคติค่านิยมและคุณลักษณะผู้เรียนเข้าด้วยกันและการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)

โอกาส (O: Opportunities) O1 กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดนโยบายและจุดเน้นด้านคุณภาพอย่างชัดเจน O2 สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว O3 ชุมชนและภาคีเครือข่ายมีการสนับสนุนทาง ด้านสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งสื่อของจริงและสื่อออนไลน์ O4 ชุมชนมีวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ท้องถิ่น Soft Power และวิถีชีวิตที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา O5 ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการศึกษาของบุตรหลานให้เรียนในระดับที่สูงขึ้น O6 มีการคมนาคมสะดวก ทำให้นักเรียนมีทางเลือกในการเข้าศึกษาในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้หลากหลายมากขึ้น

อุปสรรค (T: Threats) T1 สภาพทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองมีความแตกต่างกันอย่างมาก T2 สังคมมีปัญหาการแพร่ระบาดของยาเสพติด / สารเสพติด

ทำให้เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์และพฤติกรรมเลียนแบบ T3 ค่านิยมของเด็กและเยาวชนได้รับอิทธิพลของวัฒนธรรมต่างชาติส่งผลให้เด็กและเยาวชนละเลยวัฒนธรรมอันดีงามของตนเอง T4 สภาพสังคมปัจจุบันมีปัญหาครอบครัวหย่าร้างทำให้เด็กอยู่ในภาวะยากลำบากถูกทอดทิ้งและการถูกละเมิดสิทธิ มีแนวโน้มสูง รวมทั้งมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

4. ด้านประสิทธิภาพ

จุดแข็ง (S: Strengths) S1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีการกำหนดนโยบาย ด้านประสิทธิภาพที่ชัดเจน S2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 และสถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนและมีนโยบายให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา โดยมีการประสานงานในลักษณะเครือข่ายที่เข้มแข็ง S3 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มและผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล S4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานและการปฏิบัติของส่วนราชการ S5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีการนิเทศติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล ด้วยแผนการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาแบบบูรณาการโดยใช้พื้นที่เป็นฐานอย่างต่อเนื่อง S6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา S7 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน S8 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพและมีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงขึ้น

จุดอ่อน (W: Weaknesses) W1 งบประมาณในการบริหารจัดการมีค่อนข้างจำกัดและไม่เพียงพอ ไม่ครอบคลุมและทั่วถึงต่อความต้องการ W2 ผลการประเมิน NT O – NET มีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าระดับประเทศ W3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาระงานมาก ครูไม่ครบชั้น W4 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูบรรจุใหม่บางส่วนยังไม่ได้รับการพัฒนาทักษะทางด้านการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (English Communication Skills) และทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) W5 จำนวนสถานศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนมาก ส่งผลต่อการบริหารจัดการและการ

กระจายทรัพยากรทางการศึกษา W6 กระบวนการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล ขาดความต่อเนื่อง W7 ครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาตนเอง ไม่ตรงกับที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

โอกาส (O: Opportunities) O1 กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการกำหนดนโยบายด้านประสิทธิภาพที่ชัดเจน O2 กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีระบบการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง O3 กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน O4 ชุมชน ภาคเอกชนเป็นเครือข่ายความร่วมมือของภาคสังคมที่หลากหลาย

อุปสรรค (T: Threats) T1 นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ทำให้การบริหารจัดการศึกษาไม่ต่อเนื่อง T2 ผู้ปกครองนักเรียนบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในนโยบายทางการศึกษา T3 การจัดสรรงบประมาณมีความล่าช้า

สรุป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 เป็นหน่วยงานภายใต้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบทบาทในการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ 7 อำเภอของจังหวัดสกลนคร โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และสร้างโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรมาตรฐานยึดหลักธรรมาภิบาล จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ” พร้อมพันธกิจด้านความปลอดภัย คุณภาพผู้เรียน ความเสมอภาค และการพัฒนาครูและบุคลากร รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ ผลการวิเคราะห์ SWOT ชี้ให้เห็นจุดแข็งด้านระบบบริหารจัดการและเครือข่ายความร่วมมือ จุดอ่อนด้านทรัพยากรและบุคลากรไม่เพียงพอ โอกาสจากนโยบายรัฐและภาคีเครือข่าย และอุปสรรคจากปัญหาเศรษฐกิจ ความเหลื่อมล้ำและภัยสังคมและเทคโนโลยี โดยกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อยกระดับความปลอดภัย เพิ่มโอกาสทางการศึกษา พัฒนาคุณภาพผู้เรียน และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

1.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องการการบริหารจัดการเชิงรุก

อรพร คนสนิท (2565, หน้า 453 – 457) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการการนิเทศโรงเรียนเชิงรุกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร มีผลการวิจัยว่า 1) สภาพปัญหาการนิเทศโรงเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษามุกดาหารมีดังนี้ การนิเทศขาดความต่อเนื่องการนิเทศในแต่ละโรงเรียนใช้เวลาน้อยไม่มีเครื่องมือ และรูปแบบการนิเทศโรงเรียนที่ชัดเจน การนิเทศไม่เป็นไปตามแผน และบุคลากรผู้ให้การนิเทศไม่เพียงพอ 2) แนวทางการดำเนินการจัดการการนิเทศโรงเรียนเชิงรุก ประกอบด้วย (1) กระบวนการ / ขั้นตอนการนิเทศ โรงเรียนเชิงรุก ได้แก่ ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการออกแบบวิธีการนิเทศ การจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการนิเทศ การติดต่อประสานงาน การดำเนินการนิเทศตามแผน การติดตาม และการรายงานสะท้อนผลการนิเทศ (2) ปัจจัยส่งเสริมการจัดการ การนิเทศโรงเรียนเชิงรุก ได้แก่ ความมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้นิเทศ การมีส่วนร่วม การลงพื้นที่นิเทศอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเนื้อหาในการนิเทศที่ทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลง มุ่งพัฒนาคนพัฒนางานให้ครอบคลุม ความหลากหลายของเครื่องมือในการนิเทศ การเสริมแรงให้เกียรติ ยกย่องชมเชย การกำหนดระยะเวลาและแผนในการนิเทศที่ชัดเจน วิธีการนิเทศที่หลากหลาย การสร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้รับการนิเทศ และการเปิดใจรับฟังความคิดเห็น

อภิวัชร ฉายอรุณ (2564, หน้า 164) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรมหาวิทยาลัยรังสิต การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยรังสิต วิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากร จำนวน 344 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบโควต้า จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอ้างอิง เพื่อวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ด้วย t – Test, F – Test, Welch Test และใช้การวิเคราะห์พหุคูณแบบถดถอย เพื่อทดสอบความสัมพันธ์

จากสมมติฐาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรมหาวิทยาลัยรังสิต โดยภาพรวม มีดังนี้ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา สายงาน ตำแหน่งงาน อายุงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และภาวะหนี้สิน 2) ปัจจัยพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก ได้แก่ ด้านการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา และด้านการนำเสนอความคิดเห็นของตน และ 3) ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ และด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า

นปภา สกุลพิทักษ (2565, หน้า 951) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการเชิงรุกในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา มีผลการวิจัยว่า สถานศึกษาระดับประถมศึกษาซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่คำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล ปลูกฝังค่านิยม และคุณลักษณะที่ดีงามให้กับผู้เรียนตั้งแต่เริ่มต้น รวมถึงมุ่งให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาตามช่วงวัยอย่างเหมาะสม โดยที่ครูมีบทบาทสำคัญในการปลูกฝัง ให้ความรู้และใกล้ชิด กับผู้เรียนมากที่สุด แต่จากภาระงานในปัจจุบันทำให้ครูต้องรับผิดชอบในหน้าที่ส่วนอื่นเพิ่มขึ้นนอกเหนือจาก การสอน ส่งผลให้ผู้เรียนไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่เท่าที่ควร ในขณะที่ปัจจุบันสถานศึกษาได้มีการแข่งขันที่สูงขึ้นในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านวิชาการ ด้านจำนวนผู้เรียน ด้านงบประมาณ ด้านบุคคลอัตรากำลังของครู เป็นต้น ซึ่งการแข่งขันเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการบริหารจัดการ เชิงรุก (Proactive Management) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนและขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมและบริบทขององค์กร โดยผู้บริหารควรมีลักษณะและคุณสมบัติในการทำงานเชิงรุก ประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้ 1. การคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า (Foreseen) 2. มีทักษะการวิเคราะห์ปัญหาได้ดี (Analytical Skill) 3. รู้จักองค์กร (Organization Awareness) 4. มีเทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ (Presentation Skill) 5. มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (Creditability) 6. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Changed Agent)

สุเทพ เมยไธสง, บรรจง ลาวะลี, อดิศักดิ์ ทุมอนันต์, ฉัตรชัย ชมชารี, จิราภรณ์ ผันสว่าง (2565, หน้า 33 – 34) ได้ศึกษา องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการเชิงรุกโรงเรียนผู้สูงอายุเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางใจและประสิทธิผลของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการเชิงรุกโรงเรียน ผู้สูงอายุเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางใจและประสิทธิผลของ

โรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 3 องค์ประกอบ 12 ตัวบ่งชี้ดังนี้ 1) องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงรุก ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1.1) การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ 1.2) สมรรถนะของโรงเรียน 1.3) ภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร และ 1.4) การจัดกระบวนการการเรียนรู้ 2) องค์ประกอบการสร้างภูมิคุ้มกันทางใจ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 2.1) การควบคุมสมาธิ 2.2) การเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค 2.3) การควบคุมเจตคติ และ 2.4) ความมั่นใจตนเอง 3) องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนผู้สูงอายุ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3.1) ผู้เรียนมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 3.2) ผู้เรียนมีสุขภาวะทางจิตที่ดี 3.3) ผู้เรียนมีทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ และ 3.4) ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ โมเดลสมการโครงสร้างประสิทธิผลของโรงเรียนผู้สูงอายุมีค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ χ^2 = 52.246, df = 36, P – Value = 0.087, CFI = 0.968, TLI = 0.972, SRMR = 0.035, RMSEA = 0.039 และ χ^2/df = 1.451<2 และมีความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง เท่ากับ 0.981>0.60 แสดงว่าโมเดลประสิทธิผลของโรงเรียนผู้สูงอายุมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ

อัญชิษฐา เทพท้าว (2566, หน้า 352 – 353) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารเชิงรุกผ่านกระบวนการชี้แนะเพื่อส่งเสริมความสามารถ การจัดการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน สำหรับครูโรงเรียนห้วยส้านยาววิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาครูโดยใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงรุกผ่านกระบวนการชี้แนะเพื่อส่งเสริมความสามารถการจัดการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน สำหรับครูโรงเรียนห้วยส้านยาววิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลไกกำกับการพัฒนาครู 4) กระบวนการ 5) การประเมินผล 6) ปัจจัยสนับสนุน และมีกระบวนการชี้แนะ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นระบุเป้าหมาย ขั้นวางแผนการชี้แนะ ขั้นชี้แนะและให้คำปรึกษา และขั้นทบทวนและปรับปรุง ทำให้ครูมีความสามารถในการจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐานด้านการออกแบบและเขียนแผนการจัดการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน ด้านจัดการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐานและการจัดการชั้นเรียน ด้านการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาในชั้นเรียน ด้านการประเมินผลการเรียนรู้ สูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ 75 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้มีดังนี้คือ ครูยังมีความต้องการพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐานที่มีรูปแบบการสอน เทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย ดังนั้น

โรงเรียนจึงควรส่งเสริมให้ครูมีความสามารถในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐานและจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนได้ลงมือทำ และฝึกทักษะการคิดขั้นสูง โดยใช้วิธีการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียน และส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้าร่วมอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน ควรส่งเสริมให้ผู้ชี้แนะในโรงเรียนพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในการช่วยเหลือและให้คำแนะนำให้ครูแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐานได้และผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูที่ปฏิบัติดีนำไปส่งเสริมในการเลื่อนวิทยฐานะได้ ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาการติดตามและประเมินผลการพัฒนาครูผ่านรรูปแบบการบริหารจัดการเชิงรุกผ่านกระบวนการชี้แนะเพื่อส่งเสริมความสามารถการจัดการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน สำหรับครูโรงเรียนห้วยส้านยาววิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เพื่อให้เกิดการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และควรศึกษาการขยายผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงรุกผ่านกระบวนการชี้แนะในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่สนใจเพื่อส่งเสริมความสามารถการจัดการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐานของครูในโรงเรียนได้

ชนิตว์พร ชมกลิ่น, สุขุม เฉลยทรัพย์ และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (2569, หน้า 26 – 27) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงรุกสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเชิงรุกสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ศึกษาองค์ประกอบ และพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงรุกสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 245 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ 8 คน และผู้ประเมินรูปแบบ 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินรูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเชิงรุกสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการบริหาร และผลลัพธ์การรู้ดิจิทัล โดยปัจจัยนำเข้ามีค่าเฉลี่ยรวม 4.44 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านบุคลากร ($\overline{X}$ = 4.50) ส่วนกระบวนการบริหารมีค่าเฉลี่ยรวม 4.40 โดยด้านการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและกำหนดกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ย

สูงสุด ($\overline{X}$ = 4.45) และผลลัพธ์ด้านการรู้ดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยรวม 4.48 โดยด้านการสื่อสารดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.49)

1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมคุณภาพ

สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล (2564, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา วัฒนธรรมคุณภาพและแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแพร่ เขต 2 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพและแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดการวิจัยไว้ทั้งหมด 2 ขั้นตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2562 จำนวน 260 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ ตามอำเภอ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลบริหารสถานศึกษา จำนวนทั้งหมด 5 คน โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และทั้ง 6 ด้านของวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 อยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำในการจัดการด้านคุณภาพ 5 แนวทาง ด้านการพัฒนาบุคลากร 11 แนวทาง ด้านการสร้างทีมงานคุณภาพ 9 แนวทาง ด้านผลผลิต 10 แนวทาง ด้านการประเมินคุณภาพ 9 แนวทาง และด้านการยกย่องและให้รางวัล 10 แนวทาง

ชมพูนุช บุญมาวงษา (2564, หน้า 90 – 93) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมคุณภาพที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษานครพนม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามสถานภาพพบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน 2) วัฒนธรรมคุณภาพจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่าในภาพรวมรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นวัฒนธรรมคุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) การศึกษาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจำแนกตามสถานภาพ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามสถานภาพโดยรวม พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน (4) ผลการศึกษาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (S) ตัวแปรวัฒนธรรมคุณภาพที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 มี 5 ตัวแปร ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ ด้านการยกย่องและการให้รางวัล ด้านการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม และมีการพัฒนาบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และด้านการประเมินคุณภาพและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยพยากรณ์ได้ร้อยละ 53

ธัญชนิต ชลประทาน และวัลลภา อารีรัตน์ (2567, หน้า 2094) ได้ศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) วัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 โดยภาพรวมมีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์มุ่งคุณภาพและการบริการ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการจัดการ กลยุทธ์มุ่งคุณภาพ 2) ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดการชั้นเรียน รองลงมา คือ ด้านคุณภาพผู้เรียน และด้านการจัดการเรียนรู้ 3) วัฒนธรรมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์มุ่งคุณภาพและการบริการ การทำงานเป็นทีม การจัดการกลยุทธ์มุ่งคุณภาพ การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู ได้ร้อยละ 82.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถสร้างสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

และคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้ สมการในรูปคะแนนดิบ Y = 1.261 + 0.726(X1) + 0.266(X4) + 0.125(X5) + 0.101(X2) + 0.074(X3) สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน Zy = 0.838(ZX1) + 0.364(ZX4) + 0.167(ZX5) + 0.137(ZX2) + 0.105(ZX3)

กษมา กวยทอง และ สุชาดา บุบผา (2567, หน้า 155 – 156) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี 2) หาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี การดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะคือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี จำนวน 368 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาความต้องการจำเป็นโดยใช้ดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 หาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็น ลำดับแรก คือ ด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ ตามลำดับ 2. แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี ประกอบด้วย 1) ด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ จำนวน 4 แนวทาง 2) ด้านการพัฒนาบุคลากร จำนวน 3 แนวทาง 3) ด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 4 แนวทาง และ 4) ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ จำนวน 3 แนวทาง

ศิริพร คำภูษา, วันเพ็ญ นันทะศรี และวาโร เพ็งสวัสดิ์ (2565, บทคัดย่อ หน้า 103 – 104) ได้ศึกษา องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน 18 แห่ง เพื่อสังเคราะห์ องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน 2) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Interview) 5 คน 3) ศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณภาพสู่มาตรฐานสากล หรือด้านการบริหารจัดการหรือด้านวิชาการในระดับประเทศหรือระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 แห่ง และ 4) ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสมภาษณ์และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ เชิงเนื้อหาเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีภาวะผู้นำด้านคุณภาพ 2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3) การดำเนินการที่เป็นระบบ 4) การพัฒนาบุคลากร และ 5) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเชิงรุก

Boon (1992, p. 73 อ้างถึงใน มูฮัมหมัดอัสรี ยูโซะ, 2566, หน้า 49) ได้ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุกของศึกษาธิการเขตต่อการปรับโครงสร้างในเขตชนบท ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะร่วม 4 ประการ คือ ประการแรก วิสัยทัศน์และความตื่นตัว (Vision and Awareness) มีความเข้าใจถึงคุณภาพของการศึกษา และตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ประการที่สอง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Vision Sharing) พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการสื่อสารหรือสื่อความกับคณะกรรมการในการสร้างเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน

ประการที่สาม การสร้างความไว้วางใจ (Trust Building) ต่อครูใหญ่ ครู คณะกรรมการโรงเรียน และชุมชน และประการที่สี่ การตรวจสอบติดตามผล (Monitoring) เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกเหล่านั้นได้ถูกดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างสมบูรณ์หรือไม่ คุณลักษณะของศึกษาธิการเขตที่ประสบความสำเร็จทั้งสี่นั้น จะเห็นได้ว่าเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกทางนวัตกรรม โดยพยายามแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการเรียนรู้ นอกจากนั้นแล้วศึกษาธิการเขตแต่ละคนจะปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานที่มั่นคงของความไว้วางใจจากครูใหญ่ และครู ในขณะเดียวกันก็แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำเชิงรุกในภาคปฏิบัติหรือเชิงการบริหารจัดการได้อย่างน่าชื่นชม

Cantwell (2003, p. 68 อ้างถึงใน มูฮัมหมัดอัสรี ยูโซะ, 2566, หน้า 50) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้อำนวยการโรงเรียนปฏิสัมพันธ์ของครูและธรรมเนียมโรงเรียนจากข้อมูล 3 ปี ของการประเมินโรงเรียนในรัฐเพนซิลวาเนีย จุดมุ่งหมายของการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้อำนวยการโรงเรียน พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้อำนวยการโรงเรียน พฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ของครู ธรรมเนียมโรงเรียนและข้อมูล 3 ปี ของการประเมินนักเรียนระดับที่ 5 รัฐเพนซิลวาเนีย โรงเรียนแต่ละโรงเรียนจะถูกจัดอยู่ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จโดยจะใช้รูปแบบชุมชนแวดล้อมเดียวกันกลุ่ม 20 โรงเรียน ได้ตรวจสอบความรับรู้ของผู้อำนวยการโรงเรียนและครู ในเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้อำนวยการโรงเรียน พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์ของครูและธรรมเนียมโรงเรียนด้วยคำถาม 12 ข้อ กลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จรับรู้องค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญมากกว่ากลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จกับกลุ่มโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ

Chu (2004, p. 53 อ้างถึงใน มูฮัมหมัดอัสรี ยูโซะ, 2566, หน้า 50) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงรุกกับการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมและจำแนกตามขนาดมหาวิทยาลัย มีการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยโดยภาพรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาที่มงาน ด้านการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงานและด้านการประเมินและวิจัยในชั้นเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

และอีก 2 ด้าน คือด้านการฝึกอบรมและด้านการประเมินผลและการวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในระดับมาก

Wu และ Wang (2011, pp. 299 – 314) ศึกษาเรื่อง การทำความเข้าใจภาวะผู้นำเชิงรุก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายแนวคิด องค์ประกอบ และสมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงรุก รวมทั้งอธิบายกระบวนการที่ผู้นำสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้แก่องค์การ งานวิจัยเสนอว่าผู้นำเชิงรุกเป็นผู้ที่สามารถกำหนดเป้าหมายล่วงหน้า คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง และริเริ่มการดำเนินงานด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มากกว่าการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังเสนอว่า การเป็นผู้นำเชิงรุกจำเป็นต้องมีสมรรถนะสำคัญ ได้แก่ การคิดเชิงอนาคต (future – focused thinking) การริเริ่มสร้างสรรค์ การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล และความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงรุกเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ เนื่องจากทำให้ผู้นำสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้รับการยอมรับว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารจัดการเชิงรุกในองค์การยุคใหม่

Nareman Yousef Saleh Mohamed Lutfi (2025, pp. 1 – 18) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเบธเลเฮม รัฐปาเลสไตน์ โดยศึกษาระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในประเทศปาเลสไตน์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงรุกอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การป้องกันปัญหาล่วงหน้า และการแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ส่งผลให้โรงเรียนสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังไม่พบความแตกต่างของระดับภาวะผู้นำเชิงรุกตามเพศหรือวุฒิการศึกษา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการเชิงรุกเป็นคุณลักษณะที่สามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการบริหารและการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

E. Mosal T. และ R. Base (2025, pp. 180 – 210) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงรุกสู่การปฏิบัติ: การศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณนาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษาในเมืองคากายันเดโอโร ประเทศฟิลิปปินส์ โดยใช้การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnography) เพื่อศึกษาการบริหารเชิงรุกของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ

ในประเทศฟิลิปปินส์ ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษา 5 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารเชิงรุกมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ และการเป็นผู้นำเชิงรุก ซึ่งช่วยให้โรงเรียนสามารถรับมือกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร ความเปลี่ยนแปลงของสังคม และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมคุณภาพ

Lee Harvey & Bjørn Stensaker (2007, pp. 12 – 13) ได้ศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพ: ความเข้าใจ ขอบเขต และความเชื่อมโยง โดยมุ่งเสนอพื้นฐานทางทฤษฎีที่ชัดเจนและลึกซึ้งยิ่งขึ้นเพื่อทำความเข้าใจแนวคิดดังกล่าวในบริบทของการอุดมศึกษา ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมคุณภาพมิใช่เพียงแนวทางปฏิบัติหรือเครื่องมือสำหรับแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรการศึกษา หากแต่เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้สถาบันสามารถตั้งคำถามเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการรับรู้ตนเองในฐานะสถาบันการศึกษา ทั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอให้ใช้แนวคิดเรื่อง “วัฒนธรรมคุณภาพ” อย่างระมัดระวัง เนื่องจากแนวคิดนี้มีความซับซ้อนและอาจถูกตีความอย่างแคบหรือตรงกันข้ามกับเจตนารมณ์ดั้งเดิมได้ผลการศึกษายังได้เสนอข้อควรระวัง 9 ประการในการทำความเข้าใจและประยุกต์ใช้วัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ 1) ต้องตระหนักถึงการแฝงตัวของ ลัทธิจักรวรรดินิยมทางวัฒนธรรม ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำแนวปฏิบัติของตะวันตกมาใช้โดยตรงโดยไม่พิจารณาบริบทเฉพาะของแต่ละประเทศหรือสถาบัน 2) ควรมองวัฒนธรรมคุณภาพในฐานะ วิถีชีวิตขององค์กร มากกว่าการนิยามเชิงโครงสร้างที่ตายตัว 3) วัฒนธรรมคุณภาพมิใช่ระบบกลไกหรือกฎระเบียบ แต่เป็นกระบวนการวิวัฒนาการเชิงวิภาษวิธี ที่เชื่อมโยงกับบริบททางสังคม การเมือง และประวัติศาสตร์ 4) แนวคิดดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับหลักประชาธิปไตย โดยมองว่าวัฒนธรรมคุณภาพเป็น ประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้และปฏิบัติจริงซึ่งส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้ใหม่ 5) วัฒนธรรมคุณภาพมิได้จำกัดอยู่เพียงการตรวจสอบผลลัพธ์ แต่เป็นกรอบความคิดในการจัดการ ที่มุ่งสร้างความเข้าใจเชิงระบบ 6) วัฒนธรรมคุณภาพเกี่ยวข้องกับ อุดมการณ์ขององค์กร มิใช่เพียงเครื่องมือในการบริหาร และไม่สามารถถ่ายทอดได้ผ่านสูตรสำเร็จ 7) การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพต้องอิงกับบริบทเฉพาะของสถาบัน เพราะบริบทมีผลโดยตรงต่อความหมายและการปฏิบัติ

8) แนวคิดนี้จะปราศจากความหมายหากไม่ถูก นำไปใช้โดยบุคลากรในองค์กร ที่มีส่วนร่วมและดำรงอยู่ในวัฒนธรรมนั้นจริง ๆ 9) ต้องตระหนักถึง แรงต้านและการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพราะหากมองวัฒนธรรมคุณภาพเป็นเพียงเครื่องมือของผู้บริหาร อาจนำไปสู่การลดทอนเสรีภาพทางวิชาการและความไม่ยอมรับของนักวิชาการในสถาบัน

กล่าวโดยสรุป ผลการศึกษาของ Harvey และ Stensaker เน้นว่า “วัฒนธรรมคุณภาพ” เป็นแนวคิดที่ควรถูกมองในเชิงวิภาษวิธี มากกว่าการมองเป็นเครื่องมือทางการบริหารเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่แท้จริงต้องอาศัยความเข้าใจบริบท ความร่วมมือของบุคลากร และการเปิดพื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในเชิงประชาธิปไตยภายในองค์กรการศึกษา

Johnson (2000, pp. 119 – 128) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความแตกต่างในการรับรู้ในเรื่องวัฒนธรรมคุณภาพและองค์กร ของหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่าได้พัฒนาเครื่องมือประเมินวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งเกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพ นำไปใช้ประเมินการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเครื่องมือประเมินวัฒนธรรมคุณภาพ ได้นำเกณฑ์การประเมินคุณภาพของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (President Quality Award และ Malcolm Baldrige National Quality Award) ซึ่งเป็นเครื่องมือคุณภาพที่ได้รับการยอมรับกันทั่วโลก เครื่องมือประเมินคุณภาพของ Johnson ที่ได้พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบดังนี้ 1) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในเรื่องคุณภาพ 2) การวางแผนกลยุทธ์คุณภาพ 3) การมุ่งเน้นผู้ ใช้บริการ 1) การฝึกอบรมด้านคุณภาพ 5) การยอมรับ 6) การมีส่วนร่วม และการเสริมสร้างพลังอำนาจ 7) การปรับปรุงคุณภาพของการทำงานเป็นทีม 8) มาตรฐานการวัด และวิเคราะห์ 9) ระบบประกันคุณภาพ

Lane (2017, pp. 120 – 145) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นแห่งหนึ่งในรัฐเมน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นแห่งหนึ่งในรัฐเมน (Maine) ประเทศสหรัฐอเมริกา รวมทั้งศึกษาการรับรู้ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมโรงเรียนและบรรยากาศในการทำงาน ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกต และการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อสะท้อนสภาพการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างรอบด้าน

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนและบรรยากาศของสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษา โดยโรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสารที่เปิดกว้าง ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง รวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ ความผูกพันต่อองค์กร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตลอดจนช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพฤติกรรมของนักเรียน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังเสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ควบคู่กับการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาและการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนได้

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารสถานศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการคาดการณ์และป้องกันปัญหาล่วงหน้า การวางแผนอย่างเป็นระบบ การริเริ่มสร้างสรรค์ การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ตลอดจนการติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจึงควรมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีทักษะการวิเคราะห์ปัญหา มีความเข้าใจองค์กร สามารถสื่อสารและนำเสนอได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ขณะเดียวกัน วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา พบว่า วัฒนธรรมคุณภาพเป็นสิ่งที่เกิดจากแนวคิด ค่านิยม และการปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรในองค์กร โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม การพัฒนาบุคลากร การมุ่งเน้นผู้เรียนหรือผู้รับบริการ การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การยกย่องและให้รางวัล การสร้างแรงจูงใจ และการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร ยังเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการเกิดวัฒนธรรมคุณภาพและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการวิจัยในประเทศ โดยพบว่า การบริหารและภาวะผู้นำเชิงรุก มีลักษณะสำคัญคือ การมีวิสัยทัศน์และตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างความไว้วางใจ การติดตามผล การคิดเชิงอนาคต การริเริ่มสร้างสรรค์ การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้สถานศึกษาสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

และข้อจำกัดต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนงานวิจัยด้าน วัฒนธรรมคุณภาพในต่างประเทศชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมคุณภาพมิใช่เพียงเครื่องมือหรือระบบการบริหาร แต่เป็น วิถีชีวิตและแนวปฏิบัติร่วมขององค์กร ที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร การเรียนรู้ร่วมกัน ความเข้าใจบริบทของสถานศึกษา การสื่อสารที่เปิดกว้างและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การสนับสนุนด้านคุณภาพจากผู้บริหาร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และระบบประกันคุณภาพ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า การบริหารจัดการเชิงรุกและวัฒนธรรมคุณภาพมีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง แก้ไขและป้องกันปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาและสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ยั่งยืนต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการไปตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ประกอบด้วย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนา ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ
2. เครื่องมือที่ใช้
3. การวิเคราะห์ข้อมูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ประกอบด้วย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ที่ปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2568 จำนวน 2,402 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 247 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,155 คน จากทั้งหมด จำนวน 255 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2, 2568, ออนไลน์)

ตาราง 16 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

อำเภอ	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวมทั้งหมด
อำเภอส่วางแดนดิน	61	25	2	88
อำเภอพังโคน	18	10	1	29
อำเภอพรรณานิคม	34	20	–	54
อำเภอนิคมน้ำอูน	1	7	–	8
อำเภอวาริชภูมิ	16	11	–	27
อำเภอส่องดาว	14	8	–	22
อำเภอเจริญศิลป์	14	13	–	27
รวม	158	94	3	255

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2568 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607 – 610, อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 43) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 332 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 362 คน จำแนกเป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 99 คน และครูผู้สอน จำนวน 263 คน จากโรงเรียน 99 โรงเรียน วิธีสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 49)

1.2.1 แบ่งโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ออกเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะขนาดของโรงเรียน ดังตาราง

ตาราง 17 จำนวนประชากรตามขนาดโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน
โรงเรียนขนาดเล็ก	158
โรงเรียนขนาดกลาง	94
โรงเรียนขนาดใหญ่	3
รวม	255

1.2.2 กำหนดหน่วยการสุ่มโรงเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ในทุกอำเภอโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงของโรงเรียนขนาดใหญ่ทั้งหมด และสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลากแบบใส่คืนของโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก ได้จำนวนโรงเรียนแบ่งตามลักษณะขนาดโรงเรียน ดังนี้

1.2.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 158 โรงเรียน ใช้เกณฑ์ร้อยละ 40 ในการสุ่มโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 61 โรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 94 โรงเรียน ใช้เกณฑ์ร้อยละ 40 ในการสุ่มโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 35 โรงเรียน

1.2.2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 3 โรงเรียน ใช้เกณฑ์ร้อยละ 100 ในการสุ่มโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 3 โรงเรียน

1.2.3 กำหนดผู้บริหารสถานศึกษาตามกลุ่มตัวอย่างลักษณะขนาดโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 99 คน ดังนี้

1.2.3.1 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้วิธีการสุ่มแบบง่ายด้วยวิธีการจับสลากแบบใส่คืนใช้เกณฑ์ร้อยละ 40 จาก 158 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 61 โรงเรียน ๆ ละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 61 คน

1.2.3.2 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนขนาดกลาง ใช้วิธีการสุ่มแบบง่ายด้วยวิธีการจับสลากแบบใส่คืนใช้เกณฑ์ร้อยละ 40 จาก 94 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 35 โรงเรียน ๆ ละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 35 คน

1.2.3.3 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงใช้เกณฑ์ร้อยละ 100 จาก 3 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน

1.2.3.4 การเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เฉพาะตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

1.2.4 กำหนดครูผู้สอนตามกลุ่มตัวอย่างลักษณะขนาดโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน จำนวน 263 คน ดังนี้

1.2.4.1 ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 122 คน จาก 61 โรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน โดยใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากแบบใส่คืน

1.2.4.2 ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 105 คน จาก 35 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 คน โดยใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากแบบใส่คืน

1.2.4.3 ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 36 คน จาก 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 12 คน โดยใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากแบบใส่คืน

1.2.5 ดังนั้นได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 99 คน และกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน จำนวน 263 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 362 คน

ตาราง 18 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 61 โรงเรียน

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
	อำเภอสว่างแดนดิน						
1	โรงเรียนบ้านหวาย	1	6	7	1	2	3
2	โรงเรียนบ้านทุ่งปลากัด	1	6	7	1	2	3
3	โรงเรียนบ้านคำชนดงต้อง	1	9	10	1	2	3
4	โรงเรียนบ้านหนองหวาย	1	4	5	1	2	3
5	โรงเรียนบ้านคันชา	1	4	5	1	2	3
6	โรงเรียนบ้านดงสวรรค์ (คุรุราษฎร์รังสรรค์)	1	9	10	1	2	3
7	โรงเรียนบ้านหนองชาด	1	10	11	1	2	3
8	โรงเรียนบ้านต้ายนาคูณวิทยา	1	7	8	1	2	3
9	โรงเรียนบ้านโคกสำราญ	1	6	7	1	2	3
10	โรงเรียนชุมพลศึกษา	1	4	5	1	2	3
11	โรงเรียนบ้านบ่อร้าง (ผลานิวรรต)	1	6	7	1	2	3
12	โรงเรียนบ้านคำนาดี	1	4	5	1	2	3
13	โรงเรียนบ้านโคกสวัสดี	1	6	7	1	2	3
14	โรงเรียนกุดจิกนาสมบูรณ์	1	6	7	1	2	3
15	โรงเรียนบ้านสะแนน	1	5	6	1	2	3
16	โรงเรียนบ้านนาทม	1	8	9	1	2	3
	อำเภอพังโคน						
17	โรงเรียนบ้านสงเปลือย	1	5	6	1	2	3
18	โรงเรียนบ้านอุ่มเหม้า	1	10	11	1	2	3
19	โรงเรียนบ้านหนองแคนโคกสะอาด	1	5	6	1	2	3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 18 (ต่อ)

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
อำเภอพังโคน							
20	โรงเรียนบ้านโพนสวางกลางเจริญ	1	6	7	1	2	3
21	โรงเรียนบ้านโคกสามัคคี	1	4	5	1	2	3
22	โรงเรียนบ้านโนนขมิ้น	1	4	5	1	2	3
23	โรงเรียนบ้านนาล้อม	1	5	6	1	2	3
24	โรงเรียนบ้านนาเมือง	1	10	11	1	2	3
25	โรงเรียนบ้านสมสะอาด	1	3	4	1	2	3
26	โรงเรียนบ้านหนองไฮ	1	5	6	1	2	3
27	โรงเรียนบ้านดอนตาลโนนสูง	1	8	9	1	2	3
28	โรงเรียนบ้านดอนดู่	1	2	3	1	2	3
อำเภอพรรณานิคม							
29	โรงเรียนบ้านท่าสองคอม	1	3	4	1	2	3
30	โรงเรียนบ้านสร้างหินวิทยานุเคราะห์	1	4	5	1	2	3
31	โรงเรียนบ้านหนองหวาย	1	4	5	1	2	3
32	โรงเรียนบ้านนาสาวนาน	1	6	7	1	2	3
33	โรงเรียนบ้านดอนกอย	1	4	5	1	2	3
34	โรงเรียนบ้านดอนม่วยโนนค้อ	1	4	5	1	2	3
35	โรงเรียนบ้านช้างมิ่ง	1	4	5	1	2	3
36	โรงเรียนบ้านนาเลา	1	5	6	1	2	3
37	โรงเรียนบ้านอุ่มไผ่ไผ่ทอง	1	4	4	1	2	3
อำเภอนิคมน้ำอูน							
38	โรงเรียนบ้านหนองบัวบาน	1	4	5	1	2	3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 18 (ต่อ)

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		บุคลากรทางการศึกษา	หมู่บ้าน/ชุมชน	รวม	บุคลากรทางการศึกษา	หมู่บ้าน/ชุมชน	รวม
อำเภอวาริชภูมิ							
39	โรงเรียนบ้านธาตุกุดพร้าว	1	5	6	1	2	3
40	โรงเรียนบ้านผักตบ	1	4	5	1	2	3
41	โรงเรียนบ้านดอนยานาง	1	4	5	1	2	3
42	โรงเรียนบ้านดงบังป่าโจด	1	5	6	1	2	3
43	โรงเรียนบ้านจำปาศิริราฎร์	1	10	11	1	2	3
44	โรงเรียนบ้านหนองแวง	1	5	6	1	2	3
อำเภอสองดาว							
45	โรงเรียนชุมชนสองดาว	1	5	6	1	2	3
46	โรงเรียนบ้านไทยเจริญ	1	2	3	1	2	3
47	โรงเรียนโคกสะอาด	1	6	7	1	2	3
48	โรงเรียนบ้านปทุมวาปี	1	9	10	1	2	3
49	โรงเรียนอภัยดำรง	1	3	4	1	2	3
50	โรงเรียนบ้านคำก้าว	1	6	7	1	2	3
51	โรงเรียนบ้านท่าวารี	1	4	5	1	2	3
52	โรงเรียนบ้านโพนสวาง	1	4	5	1	2	3
53	โรงเรียนบ้านหนองม่วง	1	6	7	1	2	3
อำเภอเจริญศิลป์							
54	โรงเรียนบ้านหนองจาน	1	3	4	1	2	3
55	โรงเรียนบ้านนาดี	1	6	7	1	2	3
56	โรงเรียนบ้านสร้างฟาก	1	6	7	1	2	3
57	โรงเรียนบ้านทุ่งเจริญพัฒนา	1	4	5	1	2	3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 18 (ต่อ)

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		นักเรียนชาย	นักเรียนหญิง	รวม	นักเรียนชาย	นักเรียนหญิง	รวม
อำเภอเจริญศิลป์							
58	โรงเรียนบ้านคำเม็ก	1	5	6	1	2	3
59	โรงเรียนบ้านหนองแสง	1	3	4	1	2	3
60	โรงเรียนทุ่งคำ	1	4	5	1	2	3
61	โรงเรียนโสกวังอ้อยหนู (ประชาสามัคคี)	1	6	7	1	2	3
รวม		61	324	385	61	122	183

ตาราง 19 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 35 โรงเรียน

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		นักเรียนชาย	นักเรียนหญิง	รวม	นักเรียนชาย	นักเรียนหญิง	รวม
อำเภอสว่างแดนดิน							
1	โรงเรียนบ้านเปือยทานตะวันพิทยาสรรพ์	1	16	17	1	3	4
2	โรงเรียนบ้านบึงโน	2	14	16	1	3	4
3	โรงเรียนบ้านหนามแท่ง	1	9	10	1	3	4
4	โรงเรียนบ้านตาลโกน	1	14	15	1	3	4

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 19 (ต่อ)

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
	อำเภอสว่างแดนดิน (ต่อ)						
5	โรงเรียนทรายมูลหนอง กรุงทรายศรีพิทยา	1	16	17	1	3	4
6	โรงเรียนบ้านขาม (ขามเขตวิทยา)	1	13	14	1	3	4
7	โรงเรียนบ้านจำปานาถ่อน	1	9	10	1	3	4
	อำเภอพังโคน						
8	โรงเรียนชุมชนบ้ายฝั่งแดง	1	9	10	1	3	4
9	โรงเรียนชุมชนดงม่วงไข่	1	14	15	1	3	4
10	โรงเรียนบ้านแร่	1	13	14	1	3	4
11	โรงเรียนบ้านต้นผึ้ง	1	16	17	1	3	4
12	โรงเรียนบ้านผ้าขาวโพนแพง	1	11	12	1	3	4
13	โรงเรียนบ้านนาถ่อน	1	10	11	1	3	4
	อำเภอพรรณานิคม						
14	โรงเรียนวัดสุทธิมงคล	1	24	26	1	3	4
15	โรงเรียนบ้านวังยาง	1	13	14	1	3	4
16	โรงเรียนชุมชนบ้านนาดีหนองไผ่	1	15	16	1	3	4
17	โรงเรียนบ้านไร่บ้านไฮ่	1	14	15	1	3	4
18	โรงเรียนบ้านผักคำภู	1	13	14	1	3	4
	อำเภอนิคมน้ำอูน						
19	โรงเรียนบ้านหนองเบญจ	1	11	12	1	3	4
20	โรงเรียนบ้านอูนโคก	1	13	14	1	3	4
21	โรงเรียนชุมชนบ้านหนองปลิง	1	9	10	1	3	4

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 19 (ต่อ)

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้ปกครองนักเรียน	นักเรียน	รวม	ผู้ปกครองนักเรียน	นักเรียน	รวม
อำเภอวาริชภูมิ							
22	โรงเรียนบ้านกุดตะกาบ	1	14	15	1	3	4
23	โรงเรียนบ้านหนองกุง	1	10	11	1	3	4
24	โรงเรียนบ้านตาดภูวง	1	14	15	1	3	4
25	โรงเรียนบ้านหนองลาดวิทยาคาร	1	14	15	1	3	4
อำเภอสองดาว							
26	โรงเรียนหนองใสพรเจริญวิทยา	1	14	15	1	3	4
27	โรงเรียนบ้านหนองแวงประชาราษฎร์อำนวย	1	13	14	1	3	4
28	โรงเรียนบ้านชัยชนะ	2	14	16	1	3	4
29	โรงเรียนชุมชนบ้านท่าศิลา	1	13	14	1	3	4
30	โรงเรียนสีสุกห้วยโมง	2	15	17	1	3	4
อำเภอเจริญศิลป์							
31	โรงเรียนดงสง่า	1	14	15	1	3	4
32	โรงเรียนบ้านหนองแปน	2	13	15	1	3	4
33	โรงเรียนบ้านเหล่าบ้านถ่อน	1	13	14	1	3	4
34	โรงเรียนบ้านโคกสิลา	2	15	17	1	3	4
35	โรงเรียนอนุบาลเจริญศิลป์	2	25	27	1	3	4
รวม		41	473	514	35	105	140

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 20 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 3 โรงเรียน

ลำดับ	รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
อำเภอสว่างแดนดิน							
1	โรงเรียนอนุบาลสว่างแดนดิน	3	34	37	1	12	13
2	โรงเรียนบ้านอ่อนหนองพะเนาว์ มิตรภาพที่ 126	3	50	53	1	12	13
อำเภอพังโคน							
3	โรงเรียนบ้านพังโคนจำปา (จำปาสามัคคีวิทยา)	3	39	42	1	12	13
รวม		9	123	132	3	36	39

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaires) เพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน มีลักษณะเป็นแนวตรวจสอบรายการ (Check List) มีรายละเอียดดังนี้

1. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ครูผู้สอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ขนาดของโรงเรียน

2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก

2.2 โรงเรียนขนาดกลาง

2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 5 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็น มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วย

1. การมีวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์

2. การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก

3. การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์

4. การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา

5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 6 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

3. การสร้างทีมงาน

4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

5. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

6. การประเมินและพัฒนาคุณภาพ

สำหรับแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

5 หมายถึง การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4 หมายถึง การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา กับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

3 หมายถึง การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา กับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

2 หมายถึง การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา กับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

1 หมายถึง การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา กับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามด้วยตนเองโดยอาศัยข้อมูล จาก การศึกษาตามข้อ 3.1 ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมขอบข่ายเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา แล้วกำหนด คำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของ เรนซิสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method)

3.3 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย

3.4 ปรับปรุงแก้ไขร่างแบบสอบถามตามคำแนะนำของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.5 นำร่างแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องทั้งความเที่ยงตรงด้านโครงสร้าง (Construct Validity) และด้านเนื้อหา (Content Validity) ด้านรูปแบบของแบบสอบถาม (Fomat) ด้านการใช้ภาษา

(Wording) และด้านอื่น ๆ ของข้อคำถามแต่ละข้อที่เห็นสมควรให้ปรับปรุงแก้ไข และหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม โดยเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป โดยแบบสอบถามมีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อถือว่าใช้ได้ จากนั้นนำมาปรับปรุงสำนวนภาษาที่ใช้ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องถูกต้อง และสมบูรณ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

3.5.1 นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์สอนในสถาบันอุดมศึกษาไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีตำแหน่งทางวิชาการไม่น้อยกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ ได้แก่

3.5.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.5.1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.5.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทหรือดำรงตำแหน่งทางการบริหาร มีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี ได้แก่

3.5.2.1 ดร.ภานุมาส ธรรมถาวรสกุล ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหวาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

3.5.2.2 ดร.วิจิตรา สำแดงไชย ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโคกดินแดง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

3.5.3 ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีประสบการณ์สอนไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษ ได้แก่ นางวงเดือน คุณวงค์ ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองหลวงวิทยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.6 นำผลการตรวจสอบแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญมา คำนวณหาค่า IOC (Index of item objective congruence) และเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปไว้ใช้

3.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญไปนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

3.8 นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (Try – out) กับ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 และผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน จาก 10 โรงเรียน โรงเรียนละ 5 ชุด ดังนี้

3.8.1 โรงเรียนนาเพียงสว่างวิทยานุกูล

3.8.2 โรงเรียนบ้านโพนทองประชาอุทิศ

3.8.3 โรงเรียนบ้านหนองหอย

3.8.4 โรงเรียนบ้านนามนประชาสามัคคี

3.8.5 โรงเรียนบ้านใหม่พัฒนา

3.8.6 โรงเรียนชุมชนบดมากพอกน้อย

3.8.7 โรงเรียนบ้านหนองทุ่ม (พุทธานุเคราะห์)

3.8.8 โรงเรียนบ้านโคกดินแดง

3.8.9 โรงเรียนอุดมสังวรวิทยา

3.8.10 โรงเรียนบ้านทุ่งมนธาตุวิทยา

3.9 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ไปหาคุณภาพของเครื่องมือโดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจการจำแนกรายข้อโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson product – moment correlation) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (item – total correlation) โดยคัดข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.23 ขึ้นไป ไว้ใช้และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's α – Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 117) มีค่าคุณภาพของแบบสอบถามดังนี้

3.9.1 แบบสอบถามการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.730 – 0.916 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.980

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.9.1.1 วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.730 – 0.831 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.907

3.9.1.2 การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.737 – 0.848 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.916

3.9.1.3 การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.801 – 0.838 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.928

3.9.1.4 การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.837 – 0.911 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.959

3.9.1.5 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.829 – 0.916 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.953

3.9.2 แบบสอบถามการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.708 – 0.965 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.991

3.9.2.1 ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.708 – 0.886 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.932

3.9.2.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.878 – 0.935 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.974

3.9.2.3 การสร้างทีมงาน ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.871 – 0.929 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.964

3.9.2.4 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.853 – 0.965 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.968

3.9.2.5 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.855 – 0.943 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.965

3.9.2.6 การประเมินและพัฒนาคุณภาพ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.885 – 0.944 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.974

3.10 นำร่างแบบสอบถามที่ได้เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง

3.11 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงเสร็จสมบูรณ์แล้วไปจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 362 คน ซึ่งมีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม จำนวน 362 ฉบับ ถึงผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทางออนไลน์ผ่านระบบ Smart Area ในรูปแบบ Google form โดยแนบลิ้งค์ (Link) หรือ คิวอาร์โค้ด (QR – Code) เพื่อให้สะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการศึกษาให้ทราบ

4.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

4.4 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

5.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ ในการตอบแบบสอบถาม แล้วคัดเลือกเอาเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์

5.2 นำแบบสอบถามที่คัดเลือกเอาไว้ไปตรวจคะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ที่กำหนด

5.3 นำคะแนนที่ได้จากข้อ 5.2 ไปวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ทั้งนี้ได้วิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัย

5.4 การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยได้กำหนดการวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โดยใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัด ซึ่งกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.5 การวิเคราะห์ค่าสถิติต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ทั้งนี้ได้วิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัย

5.6 การวิเคราะห์สถิติเชิงอ้างอิง เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยใช้วิธีการหาค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Correlation Coefficient) และสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression analysis) โดยพิจารณาจากค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามเกณฑ์ ต่อไปนี้ (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร, 2553, หน้า 377)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91 – 1.00 แสดงว่าการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ

ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71 – 0.90 แสดงว่า การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31 – 0.70 แสดงว่า การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.01 – 0.30 แสดงว่า การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่าการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยใช้ค่าสถิติดังนี้

6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

6.1.1 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total Correlation) ของเพียร์สัน (Pearson)

6.1.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient)

6.2 สถิติพื้นฐาน

6.2.1 ความถี่ (Frequency)

6.2.2 ร้อยละ (Percentage)

6.2.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.2.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

6.3 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

6.3.1 สมมติฐานข้อ 1 “การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน โดยใช้ค่า t – test ชนิด Independent Samples และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน” โดยใช้ค่า F – test ชนิดความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA)

6.3.2 สมมติฐานข้อ 2 “การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกัน โดยใช้ค่า t – test ชนิด Independent Samples และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน” โดยใช้ค่า F – test ชนิดความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA)

6.3.3 สมมติฐานข้อที่ 3 “การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก” โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูล ถ้าผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการโดยนำตัวแปรการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงขึ้นไป (r = 0.71 ขึ้นไป) หรือกรณีความสัมพันธ์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ผู้วิจัยจะนำการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา

และการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ในด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม มาหาวิธีการพัฒนา โดยผู้วิจัยจะสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน จำแนกเป็นอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา จำนวน 2 คน ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน และครูผู้สอน จำนวน 3 คน แล้วสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังต่อไปนี้

1.1 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มีตำแหน่งวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีประสบการณ์สอนในสถาบันอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี ได้แก่

1.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2 ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหาร มีประสบการณ์ในในการทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี ได้แก่

1.2.1 นางศรีสุดา ทิพสิงห์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

1.2.2 นางวรวรรณ วัชรเสถียร ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหาร มีประสบการณ์ทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน ได้แก่

1.3.1 นางนภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

1.3.2 นางมะลิวัลย์ เชื่อนศิริ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนาว์มิตรภาพที่ 126 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

1.3.3 นายศักดิ์สิทธิ์ เดชราช ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองหลวงวิทยานุกูล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

1.4 ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีประสบการณ์สอน ไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษ ได้แก่

1.4.1 นางวิรัญกานต์ อินทะวงค์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโคกดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

1.4.2 นางมัทนา แสงส่อง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านคำไชยวาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

1.4.3 นางลักษณ์ขณา บัวโฮง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองหลวงวิทยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาแนวทางการพัฒนา การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผู้วิจัยได้นำ การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับสูงขึ้นไป (r = 0.71 ขึ้นไป) หรือกรณีความสัมพันธ์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ผู้วิจัยจะนำการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาและการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ในด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมมาหาวิธีการพัฒนา โดยร่างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structure interview) แล้วนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความถูกต้องเหมาะสมแล้วนำไปใช้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

แนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
%	แทน	ร้อยละ
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง t (t – test)
F	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง F (F – test)
df	แทน	ระดับความเป็นอิสระ (degrees of Freedom)
SS	แทน	ผลรวมของค่าความเบี่ยงเบน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบน (Mean Squares)
*	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
r_{xy}	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

X แทน การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา

X_1 แทน วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์

X_2 แทน การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก

X_3 แทน การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์

X_4 แทน การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา

X_5 แทน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

Y แทน การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา

Y_1 แทน ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ

Y_2 แทน การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

Y_3 แทน การสร้างทีมงาน

Y_4 แทน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

Y_5 แทน การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

Y_6 แทน การประเมินและพัฒนาคุณภาพ

ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 362 ฉบับ โดยจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 99 ฉบับ และครูผู้สอน จำนวน 263 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับมา และมีความสมบูรณ์ จำนวน 362 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นได้ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเกี่ยวกับสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน โดยการหาความถี่ร้อยละ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย

2.1 ความมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า “เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน” โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.2 ความมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า “เพื่อศึกษาการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน” โดยใช้ค่าสถิติค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.3 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า “การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน” โดยใช้ค่าสถิติดังนี้

2.3.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่า t – test ชนิด Independent Samples

2.3.2 ขนาดของโรงเรียน ใช้การทดสอบโดยใช้การวิเคราะห์ค่า F – test ชนิด One – Way ANOVA แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของ Scheffe's Method หรือ LSD. วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

2.4 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า “การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน” โดยใช้ค่าสถิติดังนี้

2.4.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่า t – test ชนิด Independent Samples

2.4.2 ขนาดของโรงเรียน ใช้การทดสอบโดยใช้การวิเคราะห์ค่า F – test ชนิด One – Way ANOVA แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของ Scheffe's Method หรือ LSD. วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

2.5 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า “การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สถานศึกษา และครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก” โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ตอนที่ 2 แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์รายละเอียดเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน และจำแนกตามขนาดโรงเรียน คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ ดังตาราง 21

ตาราง 21 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานภาพการดำรงตำแหน่ง	1. ผู้บริหารสถานศึกษา	99	27.35
	2. ครูผู้สอน	263	72.65
รวม		362	100.00
ขนาดโรงเรียน	1. โรงเรียนขนาดเล็ก	183	50.55
	2. โรงเรียนขนาดกลาง	140	38.67
	3. โรงเรียนขนาดใหญ่	39	10.77
รวม		362	100.00

จากตาราง 21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 362 คน เมื่อจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ

27.35 และเป็นครูผู้สอน จำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 72.65 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 50.55 โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 38.67 และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 10.77

2. การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย

2.1 ความมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า “เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน” โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ความหมายตามที่กำหนดไว้ ดังนี้

2.1.1 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โดยรวม ดังตาราง 22

ตาราง 22 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม

ด้านที่	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\overline{X}$	S.D.		
1	วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.50	0.61	มาก	1
2	การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก	4.48	0.62	มาก	2
3	การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์	4.44	0.65	มาก	5
4	การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา	4.45	0.65	มาก	4
5	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.48	0.65	มาก	3
รวม		4.47	0.59	มาก	

จากตาราง 22 พบว่า การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 4.50) การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก ($\overline{X}$ = 4.48) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.48) การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา ($\overline{X}$ = 4.45) การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ($\overline{X}$ = 4.44) ตามลำดับ

2.1.2 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน รายด้าน ดังตาราง 23 – 27

ตาราง 23 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ข้อ	วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน สะท้อนภาพอนาคต และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน	4.52	0.69	มากที่สุด	2
2	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ระยะยาวที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร	4.57	0.68	มากที่สุด	1
3	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ข้อมูลและบริบทภายใน – ภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.50	0.71	มาก	3
4	ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรมีความสอดคล้องกับทรัพยากรสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	4.43	0.78	มาก	5
5	ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายระยะยาว	4.48	0.67	มาก	4
รวม		4.50	0.61	มาก	

จากตาราง 23 พบว่า การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาด้านด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.50)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ระยะยาวที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร ($\overline{X}$ = 4.57) ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน สะท้อนภาพอนาคต และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน ($\overline{X}$ = 4.52) และผู้บริหารมีการวิเคราะห์ข้อมูลและบริบทภายใน – ภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 4.50) ตามลำดับ

ตาราง 24 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก

ข้อ	การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\overline{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสามารถแสดงความคิดเห็นและจัดการอารมณ์ของตนเอง ได้อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอในสถานการณ์การต่าง ๆ	4.47	0.76	มาก	4
2	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจภายในที่ผลักดันให้บุคคลเริ่มต้นงานด้วยตนเอง มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือการกระตุ้นจากผู้อื่น	4.45	0.71	มาก	5
3	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อมูลที่มีอยู่ รวมถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้	4.52	0.71	มากที่สุด	1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อ	การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
4	ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นในการปรับวิธีการทำงาน และความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์	4.49	0.73	มาก	2
5	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเชิงรุก เพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ สร้างความน่าเชื่อถือ และสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในระดับบุคคลและองค์กร	4.49	0.76	มาก	3
รวม		4.48	0.62	มาก	

จากตาราง 24 พบว่า การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อมูลที่มีอยู่ รวมถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ($\bar{X}$ = 4.52) ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นในการปรับวิธีการทำงาน และความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 4.49) และผู้บริหารมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเชิงรุก เพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ สร้างความน่าเชื่อถือ และสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ($\bar{X}$ = 4.49) ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 25 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์

ข้อ	การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสามารถนำองค์ความรู้เฉพาะทางมาผสมผสานกับจินตนาการและทักษะการคิดนอกกรอบเพื่อริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่	4.41	0.74	มาก	4
2	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบที่เน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนานวัตกรรม	4.42	0.78	มาก	3
3	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจและแรงจูงใจในการแก้ปัญหา	4.51	0.73	มากที่สุด	1
4	ผู้บริหารมีการสร้างนวัตกรรม การบริการหรือวิธีการทำงานใหม่ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างคุณค่าให้แก่บุคคลและองค์กรอย่างยั่งยืน	4.44	0.73	มาก	2
5	ผู้บริหารมีการแสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ การพัฒนาต้นแบบเพื่อการทดสอบ และการสร้างผลประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและความได้เปรียบในการแข่งขัน	4.41	0.78	มาก	5
รวม		4.44	0.65	มาก	

จากตาราง 25 พบว่า การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก

มากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจและแรงจูงใจในการแก้ปัญหา ($\bar{X}$ = 4.51) ผู้บริหารมีการสร้างนวัตกรรม การบริการ หรือวิธีการทำงานใหม่ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างคุณค่าให้แก่บุคคลและองค์กรอย่างยั่งยืน ($\bar{X}$ = 4.44) และผู้บริหารสามารถบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบที่เน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนานวัตกรรม ($\bar{X}$ = 4.42) ตามลำดับ

ตาราง 26 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา

ข้อ	การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา	คาสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสามารถระบุและกำหนดปัญหาในการดำเนินงานหรือการบริหารจัดการได้อย่างชัดเจนและตรงประเด็น	4.40	0.82	มาก	5
2	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริง และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล	4.44	0.72	มาก	4
3	ผู้บริหารสามารถสรุปข้อเท็จจริงและเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้อง	4.46	0.73	มาก	3
4	ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการตัดสินใจและเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์	4.47	0.69	มาก	2
5	ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผล และนำผลการแก้ไขปัญหามาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ	4.49	0.72	มาก	1
รวม		4.45	0.65	มาก	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 26 พบว่า การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผล และนำผลการแก้ไขปัญหามาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ ($\overline{X}$ = 4.49) ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการตัดสินใจและเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ($\overline{X}$ = 4.47) และผู้บริหารสามารถสรุปข้อเท็จจริงและเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้อง ($\overline{X}$ = 4.46) ตามลำดับ

ตาราง 27 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\overline{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และความคิดให้ผู้รับสารเข้าใจได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม	4.44	0.78	มาก	5
2	ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้องค์ประกอบของการสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง และผู้รับสาร รวมถึงการเข้ารหัสและถอดรหัสสาร การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการจัดการสิ่งรบกวนได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง	4.46	0.74	มาก	4
3	ผู้บริหารมีความชำนาญในการใช้ทักษะการฟัง การพูด การเขียน และการใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสมกับบริบทอย่างมีลักษณะเชิงบวกและสร้างสรรค์ที่สามารถโน้มน้าวจูงใจผู้รับสาร	4.50	0.72	มาก	2

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อ	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
4	ผู้บริหารใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจ ความพึงพอใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานในองค์กร	4.52	0.75	มากที่สุด	1
5	ผู้บริหารมีการสื่อสารที่สามารถเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความเป็นเอกภาพ และสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล	4.49	0.75	มาก	3
รวม		4.48	0.65	มาก	

จากตาราง 27 พบว่า การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจ ความพึงพอใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานในองค์กร ($\bar{X}$ = 4.52) ผู้บริหารมีความชำนาญในการใช้ทักษะการฟัง การพูด การเขียน และการใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสมกับบริบทอย่างมีลักษณะเชิงบวกและสร้างสรรค์ที่สามารถโน้มน้าวจูงใจผู้รับสาร ($\bar{X}$ = 4.50) และผู้บริหารมีการสื่อสารที่สามารถเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความเป็นเอกภาพ และสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล ($\bar{X}$ = 4.49) ตามลำดับ

2.2 ความมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า “เพื่อศึกษาการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน” โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ความหมายตามที่กำหนดไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.1 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โดยรวม ดังตาราง 28

ตาราง 28 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา โดยรวม

ด้านที่	การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\overline{X}$	S.D.		
1	ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ	4.48	0.62	มาก	5
2	การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ	4.48	0.62	มาก	5
3	การสร้างทีมงาน	4.53	0.61	มากที่สุด	1
4	การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.50	0.65	มาก	3
5	การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.51	0.63	มากที่สุด	2
6	การประเมินและพัฒนาคุณภาพ	4.49	0.63	มาก	4
รวม		4.50	0.59	มาก	

จากตาราง 28 พบว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างทีมงาน ($\overline{X}$ = 4.53) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.51) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.50) การประเมินและพัฒนาคุณภาพ ($\overline{X}$ = 4.49) ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ ($\overline{X}$ = 4.48) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ($\overline{X}$ = 4.48) ตามลำดับ

2.2.2 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน รายด้าน ดังตาราง 29 – 34

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 29 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ

ข้อ	ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพอย่างเป็นระบบ	4.50	0.71	มาก	1
2	ผู้บริหารใช้อิทธิพลเชิงบวกในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง	4.47	0.72	มาก	5
3	ผู้บริหารกำหนดแนวทาง ควบคุมการดำเนินงาน และพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพที่ตรวจสอบได้และปรับปรุงได้โดยอาศัยหลักการบริหารคุณภาพ ในการบริหารจัดการงาน	4.48	0.69	มาก	3
4	ผู้บริหารสร้างระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และลดความผิดพลาดในการทำงาน	4.47	0.71	มาก	4
5	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพคนและการทำงาน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนให้กับสถานศึกษา	4.49	0.73	มาก	2
รวม		4.48	0.62	มาก	

จากตาราง 29 พบว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพ

อย่างเป็นระบบ ($\overline{X}$ = 4.50) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพคนและการทำงาน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนให้กับสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 4.49) และผู้บริหารกำหนดแนวทาง ควบคุมการดำเนินงาน และพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพที่ตรวจสอบได้และปรับปรุงได้โดยอาศัยหลักการบริหารคุณภาพในการบริหารจัดการงาน ($\overline{X}$ = 4.48) ตามลำดับ

ตาราง 30 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านคุณภาพ

ข้อ	การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\overline{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายที่มุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นหลัก	4.48	0.75	มาก	5
2	ผู้บริหารมีการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน พร้อมกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพเพื่อถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับ	4.49	0.70	มาก	2
3	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการพัฒนาคุณภาพและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับแผนงาน	4.49	0.69	มาก	1
4	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการหลักอย่างรอบด้าน การแยกเป็นขั้นตอนย่อยอย่างเป็นระบบ และการปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	4.47	0.72	มาก	6

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อ	การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\overline{X}$	S.D.		
5	ผู้บริหารมีระบบการวัดผล ติดตามประเมินผล ทบทวน และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบตามวงจรคุณภาพ	4.48	0.71	มาก	3
6	ผู้บริหารพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การในระยะยาว และการสร้างผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานและคุณภาพอย่างยั่งยืน	4.48	0.71	มาก	4
รวม		4.48	0.62	มาก	

จากตาราง 30 พบว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการพัฒนาคุณภาพ และการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับแผนงาน ($\overline{X}$ = 4.49) ผู้บริหารมีการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน พร้อมกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ เพื่อถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับ ($\overline{X}$ = 4.49) และผู้บริหารมีระบบการวัดผล ติดตามประเมินผล ทบทวน และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบตามวงจรคุณภาพ ($\overline{X}$ = 4.48) ตามลำดับ

ตาราง 31 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการสร้างทีมงาน

ข้อ	การสร้างทีมงาน	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\overline{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสร้างการทำงานร่วมกันของบุคลากรอย่างเป็นระบบ บนพื้นฐานของเป้าหมายร่วม ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบร่วมกัน	4.51	0.76	มากที่สุด	4
2	ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการประชุมหารืออย่างสม่ำเสมอในทีมงาน	4.57	0.68	มากที่สุด	1
3	ผู้บริหารพัฒนาการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.52	0.69	มากที่สุด	3
4	ผู้บริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแก้ไขความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4.55	0.70	มากที่สุด	2
5	ผู้บริหารมีระบบรางวัลที่สนับสนุนผลงานของทีม การเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การยกระดับผลการดำเนินงาน และการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	4.48	0.73	มาก	5
รวม		4.53	0.61	มากที่สุด	

จากตาราง 31 พบว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา การสร้างทีมงาน โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการประชุมหารืออย่างสม่ำเสมอในทีมงาน ($\overline{X}$ = 4.57) ผู้บริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแก้ไขความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ปรับปรุง

อย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.55) และผู้บริหารพัฒนาการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\overline{X}$ = 4.52) ตามลำดับ

ตาราง 32 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ข้อ	การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\overline{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารมีกระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการใช้ปัจจัยกระตุ้น ทั้งจากลักษณะงานและสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อขับเคลื่อนบุคลากร	4.45	0.74	มาก	5
2	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงขับเคลื่อนจากภายในและความกระตือรือร้นในการใช้ศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ	4.52	0.73	มากที่สุด	2
3	ผู้บริหารตอบสนองความต้องการพื้นฐาน การสร้างความพึงพอใจ การเห็นคุณค่าในตนเอง และการได้รับการยอมรับผ่านระบบการสื่อสารที่เป็นกัลยาณมิตร	4.52	0.73	มากที่สุด	3
4	ผู้บริหารทำให้ผลลัพธ์ของการสร้างแรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของผลงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.52	0.69	มากที่สุด	1
5	ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ทัศนคติเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งมั่น ทุ่มเท มีความต่อเนื่องอย่างยั่งยืนภายใต้ความร่วมมือและความสมัครใจ	4.48	0.75	มาก	4
รวม		4.50	0.65	มาก	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 32 พบว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารทำให้ผลลัพธ์ของการสร้างแรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของผลงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ($\bar{X}$ = 4.52) ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงขับเคลื่อนจากภายในและความกระตือรือร้นในการใช้ศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X}$ = 4.52) และผู้บริหารตอบสนองความต้องการพื้นฐาน การสร้างความพึงพอใจ การเห็นคุณค่าในตนเอง และการได้รับการยอมรับผ่านระบบการสื่อสารที่เป็นกัลยาณมิตร ($\bar{X}$ = 4.52) ตามลำดับ

ตาราง 33 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ข้อ	การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.51	0.75	มากที่สุด	3
2	ผู้บริหารเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรโดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย (เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้) เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร	4.56	0.74	มากที่สุด	1
3	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรเพื่อลดช่องว่างความสามารถและเตรียมความพร้อมให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่	4.49	0.73	มาก	5

สถาบันวิทยบริการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 33 (ต่อ)

ข้อ	การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
5	ผู้บริหารสามารถพัฒนาบุคลากรส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้น ผลงานที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และความสามารถในการแก้ปัญหาหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ	4.51	0.72	มากที่สุด	2
รวม		4.51	0.63	มากที่สุด	

จากตาราง 33 พบว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร โดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย (เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้) เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.56) ผู้บริหารสามารถพัฒนาบุคลากรส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้น ผลงานที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และความสามารถในการแก้ปัญหาหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ($\bar{X}$ = 4.51) และผู้บริหารมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ($\bar{X}$ = 4.51) ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 34 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการประเมินและพัฒนาคุณภาพ

ข้อ	การประเมินและพัฒนาคุณภาพ	ค่าสถิติ		การแปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารมีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างเป็นระบบและมีวัตถุประสงค์ เพื่อใช้ในการประเมินคุณค่าและความเหมาะสมของการดำเนินงาน	4.48	0.71	มาก	4
2	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมมิติสำคัญ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบ และความยั่งยืนของแผนงานหรือโครงการ	4.47	0.69	มาก	5
3	ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจเชิงนโยบายการบริหารจัดการ และการพัฒนาองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม	4.50	0.69	มาก	1
4	ผู้บริหารใช้วงจรการบริหารคุณภาพ การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบและการปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน	4.50	0.71	มาก	2
5	ผู้บริหารมีการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานขับเคลื่อนผ่านระบบประกันคุณภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนในระยะยาว	4.50	0.71	มาก	3
รวม		4.49	0.63	มาก	

จากตาราง 34 พบว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา การประเมินและพัฒนาคุณภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก

ดังนี้ ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจเชิงนโยบาย การบริหารจัดการ และการพัฒนาองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ($\overline{X}$ = 4.50) ผู้บริหารใช้วงจรการบริหารคุณภาพ การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน ($\overline{X}$ = 4.50) และผู้บริหารมีการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานขับเคลื่อนผ่านระบบประกันคุณภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนในระยะยาว ($\overline{X}$ = 4.50) ตามลำดับ

2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า “การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน” โดยสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ใช้สถิติการทดสอบค่าที (t – test ชนิด Independent Sample) และขนาดโรงเรียนใช้สถิติการทดสอบค่าเอฟ (F – test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe's Method) หรือ LSD. วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

2.3.1 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน ดังตาราง 35

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 35 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน

การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	สถานภาพการดำรงตำแหน่ง				t – test	Sig.
	ผู้บริหารสถานศึกษา (n = 99)		ครูผู้สอน (n = 263)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.73	0.40	4.41	0.65	5.510**	.000
2. การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก	4.72	0.41	4.39	0.66	5.677**	.000
3. การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์	4.65	0.44	4.36	0.70	4.819**	.000
4. การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา	4.71	0.42	4.36	0.69	5.838**	.000
5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.74	0.43	4.38	0.69	5.924**	.000
รวม	4.71	0.37	4.38	0.64	6.084**	.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 35 การเปรียบเทียบความแตกต่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโดยรวมและรายด้าน โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอนทุกด้าน

2.3.2 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ดังตาราง 36

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 36 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	1.184	2	0.592	1.607	0.202
	ภายในกลุ่ม	132.196	359	0.368		
	รวม	133.380	361			
2. การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก	ระหว่างกลุ่ม	2.173	2	1.087	2.887	0.057
	ภายในกลุ่ม	135.114	359	0.376		
	รวม	137.287	361			
3. การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	4.094	2	2.047	4.970**	0.007
	ภายในกลุ่ม	147.850	359	0.412		
	รวม	151.944	361			
4. การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	6.561	2	3.281	8.164**	0.000
	ภายในกลุ่ม	144.261	359	0.402		
	รวม	150.822	361			
5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2.783	2	1.391	3.375*	0.035
	ภายในกลุ่ม	147.982	359	0.412		
	รวม	150.765	361			
การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.976	2	1.488	4.281*	0.015
	ภายในกลุ่ม	124.780	359	0.348		
	รวม	127.757	361			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 36 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา และด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของ Scheffe's และ LSD. ดังตาราง 37

ตาราง 37 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยใช้วิธีการ LSD.

การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	วิธีการเปรียบเทียบ	ขนาดโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน			
				ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
3. การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์	Scheffe's Method		$\bar{X}$	4.54	4.36	4.24
		ขนาดเล็ก	4.54	_	0.17	0.30*
		ขนาดกลาง	4.36	_	_	0.12
		ขนาดใหญ่	4.24	_	_	_
4. การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา	Scheffe's Method		$\bar{X}$	4.54	4.44	4.09
		ขนาดเล็ก	4.54	_	0.10	0.45*
		ขนาดกลาง	4.44	_	_	0.35*
		ขนาดใหญ่	4.09	_	_	_
5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	LSD.		$\bar{X}$	4.56	4.42	4.31
		ขนาดเล็ก	4.56	_	0.14	0.25*
		ขนาดกลาง	4.42	_	_	0.11
		ขนาดใหญ่	4.31	_	_	_
โดยรวม	LSD.		$\bar{X}$	4.54	4.43	4.26
		ขนาดเล็ก	4.54	_	0.11	0.28*
		ขนาดกลาง	4.43	_	_	0.17
		ขนาดใหญ่	4.26	_	_	_

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 37 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า โดยรวมและรายด้าน ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กในโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น ผลการวิจัยนี้ จึงสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า “การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน”

2.4 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 “การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน” โดยสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ใช้สถิติการทดสอบค่าที (t – test ชนิด Independent Sample) และขนาดโรงเรียนใช้สถิติการทดสอบค่าเอฟ (F – test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe's Method) หรือ LSD. วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

2.4.1 การเปรียบเทียบการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน ดังตาราง 38

ตาราง 38 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน

การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา	สถานภาพการดำรงตำแหน่ง				t – test	Sig.
	ผู้บริหารสถานศึกษา (n = 99)		ครูผู้สอน (n = 263)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ	4.73	0.41	4.39	0.66	5.741**	.000
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ	4.71	0.41	4.40	0.66	5.278**	.000
3. การสร้างทีมงาน	4.81	0.34	4.42	0.66	7.289**	.000
4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.81	0.38	4.38	0.69	7.477**	.000
5. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.77	0.40	4.42	0.67	6.188**	.000
6. การประเมินและพัฒนาคุณภาพ	4.75	0.43	4.39	0.66	5.895**	.000
รวม	4.76	0.36	4.40	0.62	6.849**	.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 38 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมและรายด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอนทุกด้าน

2.4.2 การเปรียบเทียบการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ดังตาราง 39

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 39 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	3.396	2	1.698	4.494*	.012
	ภายในกลุ่ม	135.631	359	.378		
	รวม	139.027	361			
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	3.577	2	1.789	4.815**	.009
	ภายในกลุ่ม	133.367	359	.371		
	รวม	136.945	361			
3. การสร้างทีมงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.793	2	1.396	3.804*	.023
	ภายในกลุ่ม	131.773	359	.367		
	รวม	134.565	361			
4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.874	2	1.437	3.447*	.033
	ภายในกลุ่ม	149.704	359	.417		
	รวม	152.578	361			
5. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	ระหว่างกลุ่ม	2.362	2	1.181	3.014*	.050
	ภายในกลุ่ม	140.624	359	.392		
	รวม	142.985	361			
6. การประเมินและพัฒนาคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	4.927	2	2.463	6.494**	.002
	ภายในกลุ่ม	136.182	359	.379		
	รวม	141.108	361			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.972	2	1.486	4.410*	.013
	ภายในกลุ่ม	120.987	359	.337		
	รวม	123.959	361			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 39 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพและด้านการประเมินและพัฒนาคุณภาพ และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของ Scheffe's และ LSD. ดังตาราง 40

ตาราง 40 การเปรียบเทียบการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยใช้วิธีการ LSD.

การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา	วิธีการเปรียบเทียบ	ขนาดโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน			
				ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
1. ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ	LSD.		$\bar{X}$	4.56	4.45	4.25
		ขนาดเล็ก	4.56	–	0.11	0.31*
		ขนาดกลาง	4.45	–	–	0.20
		ขนาดใหญ่	4.25	–	–	–
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ	Scheffe's Method		$\bar{X}$	4.55	4.47	4.21
		ขนาดเล็ก	4.55	–	0.08	0.33*
		ขนาดกลาง	4.47	–	–	0.26
		ขนาดใหญ่	4.21	–	–	–
3. การสร้างทีมงาน	Scheffe's Method		$\bar{X}$	4.61	4.46	4.37
		ขนาดเล็ก	4.61	–	0.15*	0.24*
		ขนาดกลาง	4.46	–	–	0.09
		ขนาดใหญ่	4.37	–	–	–

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 40 (ต่อ)

การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา	วิธีการเปรียบเทียบ	ขนาดโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน			
				ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	Scheffe's Method		$\bar{X}$	4.59	4.41	4.39
		ขนาดเล็ก	4.59	–	0.17*	0.19
		ขนาดกลาง	4.41	–	–	0.02
		ขนาดใหญ่	4.39	–	–	–
5. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	LSD.		$\bar{X}$	4.58	4.49	4.31
		ขนาดเล็ก	4.58	–	0.09	0.26*
		ขนาดกลาง	4.49	–	–	0.18
		ขนาดใหญ่	4.31	–	–	–
6. การประเมินและพัฒนาคุณภาพ	Scheffe's Method		$\bar{X}$	4.56	4.49	4.17
		ขนาดเล็ก	4.56	–	0.07	0.39*
		ขนาดกลาง	4.49	–	–	0.32*
		ขนาดใหญ่	4.17	–	–	–
โดยรวม	Scheffe's Method		$\bar{X}$	4.57	4.46	4.29
		ขนาดเล็ก	4.57	–	0.11	0.29*
		ขนาดกลาง	4.46	–	–	0.18
		ขนาดใหญ่	4.29	–	–	–

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 40 ผลการเปรียบเทียบการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า โดยรวม ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ด้านภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพและด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการสร้างทีมงาน ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้น ผลการวิจัยจึงสอดสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า “การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน”

2.5 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า “การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก” โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ดังตาราง 41

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 41 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา จากตัวแปรทั้งหมด

ตัวแปร	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y
X_1													
X_2	.837**												
X_3	.846**	.869**											
X_4	.813**	.854**	.863**										
X_5	.829**	.884**	.873**	.862**									
X	.919**	.945**	.948**	.936**	.948**								
Y_1	.832**	.823**	.837**	.843**	.847**	.890**							
Y_2	.819**	.793**	.832**	.853**	.844**	.882**	.889**						
Y_3	.808**	.822**	.814**	.834**	.851**	.879**	.873**	.860**					
Y_4	.817**	.838**	.833**	.804**	.857**	.883**	.865**	.853**	.888**				
Y_5	.804**	.822**	.813**	.812**	.846**	.872**	.816**	.834**	.867**	.881**			
Y_6	.782**	.787**	.811**	.836**	.825**	.861**	.848**	.852**	.820**	.832**	.831**		
Y	.865**	.869**	.879**	.886**	.902**	.937**	.941**	.940**	.944**	.947**	.930**	.922**	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 41 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา (Y) โดยรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (r_{xtyt} = 0.937**) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา (X) โดยรวมกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษารายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ (Y_1) มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ในระดับสูง (r_{xty1} = 0.890**)

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Y_4) มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ในระดับสูง (r_{xty4} = 0.883**)

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ (Y_2) มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ในระดับสูง (r_{xty2} = 0.882**)

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับการสร้างทีมงาน (Y_3) มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ในระดับสูง (r_{xty3} = 0.879**)

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Y_5) มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ในระดับสูง (r_{xty5} = 0.872**)

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับการประเมินและการพัฒนาคุณภาพ (Y_6) มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ในระดับสูง (r_{xty6} = 0.861**)

ผู้วิจัยนำเสนอความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวมและรายด้าน มีรายละเอียดดังตาราง 42 – 48

ตาราง 42 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา โดยรวม

การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา (Yt)	
	Pearson Correlation	ความสัมพันธ์
1. ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1)	0.865**	สูง
2. ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2)	0.869**	สูง
3. ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3)	0.879**	สูง
4. ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4)	0.886**	สูง
5. ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5)	0.902**	สูง
การบริหารจัดการเชิงรุกโดยรวม (X)	0.937**	สูงมาก

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 42 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา โดยรวม พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (r_{xtyt} = 0.937**) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x5yt} = 0.902**) ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x4yt} = 0.886**) และด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x3yt} = 0.879**) ตามลำดับ

ตาราง 43 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ (Y_1)

การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ (Y_1)	
	Pearson Correlation	ความสัมพันธ์
1. ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1)	0.832**	สูง
2. ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2)	0.823**	สูง
3. ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3)	0.837**	สูง
4. ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4)	0.843**	สูง
5. ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5)	0.847**	สูง
การบริหารจัดการเชิงรุกโดยรวม (X)	0.890**	สูง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 43 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ (Y_1) พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r_{xty1} = 0.890**) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x5y1} = 0.847**) ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x4y1} = 0.843**) และด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x3y1} = 0.837**) ตามลำดับ

ตาราง 44 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ (Y_2)

การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ (Y_2)	
	Pearson Correlation	ความสัมพันธ์
1. ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1)	0.819**	สูง
2. ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2)	0.793**	สูง
3. ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3)	0.832**	สูง
4. ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4)	0.853**	สูง
5. ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5)	0.844**	สูง
การบริหารจัดการเชิงรุกโดยรวม (X)	0.882**	สูง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 44 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ (Y_2) พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r_{xty2} = 0.882**) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x4y2} = 0.853**) ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x5y2} = 0.844**) และด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x3y2} = 0.832**) ตามลำดับ

ตาราง 45 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการสร้างทีมงาน (Y_3)

การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	การสร้างทีมงาน (Y_3)	
	Pearson Correlation	ความสัมพันธ์
1. ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1)	0.808**	สูง
2. ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2)	0.822**	สูง
3. ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3)	0.814**	สูง
4. ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4)	0.834**	สูง
5. ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5)	0.851**	สูง
การบริหารจัดการเชิงรุกโดยรวม (X)	0.879**	สูง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 45 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการสร้างทีมงาน (Y_3) พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r_{xty3} = 0.879**) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x5y3} = 0.851**) ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x4y3}= 0.834**) และด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x2y3} = 0.822**) ตามลำดับ

ตาราง 46 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Y_4)

การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Y_4)	
	Pearson Correlation	ความสัมพันธ์
1. ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1)	0.817**	สูง
2. ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2)	0.838**	สูง
3. ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3)	0.833**	สูง
4. ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4)	0.804**	สูง
5. ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5)	0.857**	สูง
การบริหารจัดการเชิงรุกโดยรวม (X)	0.883**	สูง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 46 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Y_4) พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r_{xty4} = 0.883**) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x5y4} = 0.857**) ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x2y4} = 0.838**) และด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x3y4} = 0.833**) ตามลำดับ

ตาราง 47 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Y_5)

การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Y_5)	
	Pearson Correlation	ความสัมพันธ์
1. ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1)	0.804**	สูง
2. ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2)	0.822**	สูง
3. ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3)	0.813**	สูง
4. ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4)	0.812**	สูง
5. ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5)	0.846**	สูง
การบริหารจัดการเชิงรุกโดยรวม (X)	0.872**	สูง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 47 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Y_5) พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r_{xty5} = 0.872**) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x5y5} = 0.846**) ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x2y5} = 0.822**) และด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x3y5} = 0.813**) ตามลำดับ

ตาราง 48 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการประเมินและพัฒนาคุณภาพ (Y_6)

การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	การประเมินและพัฒนาคุณภาพ (Y_6)	
	Pearson Correlation	ความสัมพันธ์
1. ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1)	0.782**	สูง
2. ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2)	0.787**	สูง
3. ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3)	0.811**	สูง
4. ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4)	0.836**	สูง
5. ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5)	0.825**	สูง
การบริหารจัดการเชิงรุกโดยรวม (X)	0.861**	สูง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 48 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการประเมินและพัฒนาคุณภาพ (Y_6) พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r_{xty6} = 0.861**) และเมื่อพิจารณาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x4y6} = 0.836**) ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x5y6} = 0.825**) และด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x3y6} = 0.811**) ตามลำดับ

ตาราง 49 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา

การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา						
	(Y_1) ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ดีเลิศ	(Y_2) ผลลัพธ์เชิงบวกต่อผู้รับบริการ	(Y_3) ความผูกพันของบุคลากร	(Y_4) ความภาคภูมิใจในองค์กร	(Y_5) การมีส่วนร่วมของบุคลากร	(Y_6) ผลการดำเนินงานที่ดีเลิศ	(Y) คุณภาพของสถานศึกษาโดยรวม
1. ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1)	สูง (0.832**)	สูง (0.819**)	สูง (0.808**)	สูง (0.817**)	สูง (0.804**)	สูง (0.782**)	สูง (0.865**)
2. ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2)	สูง (0.823**)	สูง (0.793**)	สูง (0.822**)	สูง (0.838**)	สูง (0.822**)	สูง (0.787**)	สูง (0.869**)
3. ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3)	สูง (0.837**)	สูง (0.832**)	สูง (0.814**)	สูง (0.833**)	สูง (0.813**)	สูง (0.811**)	สูง (0.879**)
4. ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4)	สูง (0.843**)	สูง (0.853**)	สูง (0.834**)	สูง (0.804**)	สูง (0.812**)	สูง (0.836**)	สูง (0.886**)
5. ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5)	สูง (0.847**)	สูง (0.844**)	สูง (0.851**)	สูง (0.857**)	สูง (0.846**)	สูง (0.825**)	สูง (0.902**)
การบริหารจัดการเชิงรุกโดยรวม (X)	สูง (0.890**)	สูง (0.882**)	สูง (0.879**)	สูง (0.883**)	สูง (0.872**)	สูง (0.861**)	สูงมาก (0.937**)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มหาวิทยาลัยราชภัฏวิทยาลงกรณ์

จากตาราง 49 พบว่า การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา โดยมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (r_{XtYt} = 0.937**) เมื่อพิจารณารายด้าน การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก กับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา โดยมีความสัมพันธ์กันสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x5yt} = 0.902**) ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x4yt} = 0.886**) ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x3yt} = 0.879**) ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x2yt} = 0.869**) และด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1) มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูง (r_{x1yt} = 0.865**) ตามลำดับ

ดังนั้น ผลการวิจัยจึงมีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ที่ว่า “การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก”

ตอนที่ 2 แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผู้วิจัยนำการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูงขึ้นไปกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา จากตาราง 49 ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (x_1) ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (x_2) ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (x_3) ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (x_4) ด้านการสื่อสาร

อย่างมีประสิทธิภาพ (x_5) นำทั้ง 5 ด้าน มาจัดทำแบบสัมภาษณ์ เพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ จำนวน 10 คน สรุปผลดังนี้

1. สรุปการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา “ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1)” ดังตัวอย่างประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... การวางแผนเชิงกลยุทธ์ อยากมีเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ใช่พอถึงเวลาค่อยมาคิด ผู้บริหารต้องมองภาพในอนาคต นี้คือเชิงรุกที่เราจะรับมือ แบบนี้ที่เกิดขึ้นในอนาค เพราะสิ่งเหล่านี้มันจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ คำว่าคุณภาพหมายความว่า ไม่เป็นอะไรที่แบกงาน ทำงานหนัก ร่างกายไม่ใช่เครื่องจักร เครื่องกล มันก็อาจจะทำให้เหนื่อยล้าคุณภาพมันก็เลยแบบว่าอาจจะลดลง มันต้องไม่เกินภาระงานที่เหมาะสม การวางแผนผู้บริหารต้องคิดต้องวางแผนมองภาพถึงอนาคตให้ชัดเจน แล้วก็นำไปสู่การกำหนดเป็นแผนเพื่อการปฏิบัติในแต่ละปีให้มันชัดเจนชัดเจน ...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2569)

“... ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์และมีกระบวนการให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ โดยมีการร่วมกันวิเคราะห์บริบท swot analysis ให้ได้ภาพอนาคตของสถานศึกษา โดยเฉพาะคุณภาพของผู้เรียน นำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ ที่มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง บรรลุความสำเร็จได้ ...”

(วัฒนา สุวรรณไตรย์, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2569)

“... การพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ควบคู่กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่อาศัยข้อมูลสารสนเทศ ผลการประเมิน และสภาพปัญหาจริงมาใช้ในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ปรับแผนให้ทันต่อสถานการณ์ และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งคุณภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เป็นสำคัญ เมื่อทุกฝ่ายเห็นเป้าหมายร่วมกัน จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ...”

(ศรีสุดา ทิพสิงห์, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

“... การบริหารจัดการเชิงรุกของ สพป.สกลนคร เขต 2 ใช้แนวคิด “SAKON 2 CLICK” เป็นกรอบแนวทางสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งบูรณาการการบริหารจัดการศึกษาในทุกมิติ ทั้งด้านการบริหารองค์กร การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมของชุมชน และการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง แนวคิดดังกล่าวสะท้อนการบริหารแบบบูรณาการที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ควบคู่กับการบริหารเชิงกลยุทธ์และการทำงานแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ภายใต้ค่านิยมสำคัญ ได้แก่ Core การมีเป้าหมายร่วมกัน Link การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ Integrity การดำเนินงานอย่างโปร่งใส Clear การมีทิศทางและกระบวนการที่ชัดเจน และ Key การมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ ...”

(วรวรรณ วัชรเสถียร, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

“... วิสัยทัศน์ในการเป็นผู้บริหารต้องมุ่งขับเคลื่อนโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ด้านดิจิทัลและภาษา โดยความร่วมมือของชุมชน เพิ่มโอกาสและความพร้อมด้านสื่อเทคโนโลยีทั้งปริมาณและคุณภาพ ให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการใช้งานโครงการโรงเรียนสี่ภาษา (ไทย, อังกฤษ, จีน และเวียดนาม) ตามบริบทของชุมชน ...”

(นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

“... ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์โดยยึดข้อมูลสารสนเทศและบริบทของโรงเรียนและชุมชนเป็นฐาน เพื่อให้การพัฒนาสอดคล้องกับศักยภาพผู้เรียนและทิศทางการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมโดยยึดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) สร้างความร่วมมือระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง เพื่อเปลี่ยนโรงเรียนเป็นสถานที่แห่งการเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาวิชาชีพครูโดยการร่วมวางแผนขับเคลื่อนและติดตามผลอย่างเป็นระบบ

ผ่าน (PLC) และการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งคุณภาพร่วมกันและนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ..."

(มะลิวัลย์ เขื่อนศิริ, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

"... การบริหารเชิงรุกเพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ผ่านการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จากนั้นจึงพัฒนาแผนกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น มีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน พร้อมทั้งเตรียมรับมือกับความเสี่ยงต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ รวมถึงการทบทวนและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยมอบอำนาจ สร้างแรงจูงใจ และทำหน้าที่เป็นโค้ชเพื่อสนับสนุนการทำงานของครูและบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษามีความชัดเจนในการดำเนินงาน เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม และนำไปสู่คุณภาพทางการศึกษาที่ยั่งยืนในระยะยาว ..."

(ลักษณ์ขณา บัวโฮง, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

"... การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในสถานศึกษา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย อัตลักษณ์ของสถานศึกษาเพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจทิศทางเป็นแนวเดียวกันและร่วมกันขับเคลื่อน วางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ นำข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การประเมินคุณภาพ และบริบทของสถานศึกษามาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ ส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อคุณภาพ ปลูกฝังให้ครู บุคลากรมีค่านิยมร่วมกันในการทำงาน เช่น ความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเองและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างโอกาสเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ..."

(วิรัญกานต์ อินทะวงค์, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2569)

"... แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ชุมชน และนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศและผลการประเมินคุณภาพมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา แล้วนำมาวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน พร้อมทั้งติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายมีความตระหนักและร่วมกันขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่คุณภาพ ..."

(ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช, สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2569)

"... ผู้บริหารต้องดึงชุมชนและครูทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารควรลงมาเป็นผู้นำในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สอดคล้องกับนโยบาย และสามารถดึงจุดเด่นของท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเปลี่ยนวิสัยทัศน์บนแผ่นกระดาษให้เป็นการลงมือทำร่วมกันอย่างเป็นระบบ เมื่อครูเห็นทิศทางที่ชัดเจน ได้ร่วมวิเคราะห์ศักยภาพและโอกาส และรู้ว่าตนเองเป็นฟันเฟืองสำคัญ จะทำให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายและคุณภาพร่วมกัน ..."

มันทนา แสงส่อง, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2569)

จากคำสัมภาษณ์ข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาของคำสัมภาษณ์ดังภาคผนวก ช จากนั้นได้ทำการกำหนดประเด็นหลักเพื่อทำให้เห็นข้อมูลที่ตรงกันกับคำสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วทำการสังเคราะห์เป็นบทสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1) ดังตาราง 50

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 50 การสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1)

สรุปประเด็นหลักจากการสัมภาษณ์ ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผน เชิงกลยุทธ์ (X_1)	ผู้ทรงคุณวุฒิ										รวม	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 10		
1. กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	8	80
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	8	80
3. การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนรวม			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	7	70
4. ใช้ข้อมูล SWOT ประกอบการตัดสินใจ		✓	✓			✓		✓	✓	✓	6	60
5. ส่งเสริมวัฒนธรรมคุณภาพและการทำงานเป็นทีม	✓					✓	✓	✓	✓		5	50
6. พัฒนาผู้เรียนสู่ทักษะศตวรรษที่ 21 และใช้บริบทท้องถิ่น / เทคโนโลยี				✓	✓	✓					3	30

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 50 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา ดังภาคผนวก ช ผู้วิจัยสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1) ดังนี้

1. ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ให้ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ชุมชน และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นทิศทางการพัฒนาร่วมกันและสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารควรวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ โดยกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

3. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและสร้างความร่วมมือในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

4. ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลสารสนเทศ ผลการประเมิน และการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา เช่น การวิเคราะห์ SWOT มาใช้ประกอบการตัดสินใจและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้แผนงานมีความเหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา

5. ผู้บริหารควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งคุณภาพ การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาวิชาชีพร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

6. ผู้บริหารควรบริหารจัดการเชิงรุกโดยคำนึงถึงการพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 รวมทั้งใช้จุดเด่นของบริบทท้องถิ่น เทคโนโลยี และเครือข่ายความร่วมมือมาสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. สรุปการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา “ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2)” ดังตัวอย่างประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... ความเป็นบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก มันก็ต้องสร้างความเชื่อมั่นกับครู บุคลากรที่มีอยู่ ต้องเชื่อมั่นในศักยภาพครู ความรู้ความสามารถ เชื่อมั่นในความเป็นครู บุคลิกภาพ ในส่วนข้างนอก ภายนอก ทางกายภาพต้องดูดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่น การทำงานก็ต้องมีกระบวนการที่ชัดเจน มีระบบชัดเจนในสิ่งที่เราทำ หมายถึงผู้มาหาต้องคิด ครูแล้วต้องเป็นแบบนี้ การทำงานต้องเป็นแบบนี้ มีกระบวนการมีระบบการแข่งขันมันสูงขึ้นต้องมีกลยุทธ์ วิธีการที่จะเข้าไปสู่การแข่งขัน ต้องมีวิธีการที่จะสร้างความเชื่อมั่น ผู้บริหารโรงเรียนหากสร้างภาพแบบนี้ออกมาดีมันก็จะนำไปสู่การสร้างความเชื่อมั่นให้กับคนในสังคมชุมชนที่อยากเข้ามาหาโรงเรียน ..."

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2569)

"... ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจเพื่อเกิดวัฒนธรรมคุณภาพ โดยการทำงานเชิงรุก มีการวางแผนอย่างมีเป้าหมาย กำหนดวิธีการทำงานเป็นระบบ ชัดเจน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ..."

(วัฒนา สุวรรณไตรย์, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2569)

"... ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการแต่งกาย การสื่อสาร การควบคุมอารมณ์ และการวางตนอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและศรัทธาแก่บุคลากรในองค์กร ควบคู่กับการทำงานเชิงรุกที่เน้นการริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารควรลงพื้นที่ติดตามงาน รับฟังความคิดเห็น และสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การมีบุคลิกภาพที่ดีและการทำงานเชิงรุกจะช่วยสร้างบรรยากาศองค์กรเชิงบวก เกิดความสามัคคี และนำไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาที่เข้มแข็ง ..."

(ศรีสุดา ทิพสิงห์, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

"... การบริหารจัดการเชิงรุกในสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้บริหารและบุคลากรทำงานอย่างมีการวางแผนล่วงหน้า โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นฐานในการตัดสินใจ เพื่อป้องกันปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

อย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการปรับขั้นตอนการทำงานให้คล่องตัว ลดภาระงานเอกสาร เพื่อให้ครูและบุคลากรมีเวลาในการพัฒนาการเรียนการสอนและดูแลผู้เรียนได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุกของบุคลากร ผ่านการสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต การพัฒนาทักษะการสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ และการเปิดโอกาสให้กล้าคิด กล้าริเริ่มสร้างสรรค์ภายใต้บรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษายังต้องอาศัยการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช ตลอดจนการยกย่องเชิดชูผู้ที่มีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างแรงจูงใจและต้นแบบที่ดีในองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้จะเกิดผลอย่างยั่งยืนได้เมื่อผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการเชิงรุกและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ...”

(วรวรรณ วัชรเสถียร, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

“... สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อชุมชน สังคม โดยเริ่มจากภายในโรงเรียน ด้านการวางตัว การแต่งกาย กิริยาท่าทาง รวมถึงการใช้ภาษาและการสื่อสาร สร้างอัตลักษณ์ของตนเอง เช่น ความชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม และความมีเมตตา เปิดโอกาสให้คณะครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบ กติกา แนวทางปฏิบัติร่วมกันในองค์กร ...”

(นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

“... ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ต้องให้ความสำคัญกับการวางตนและแสดงพฤติกรรมเชิงบวกในฐานะผู้นำ ทางด้านการควบคุมอารมณ์ การรับฟังอย่างเข้าใจ และการสื่อสารด้วยท่าทีที่เปิดกว้างและจริงใจ เพื่อสร้างความไว้วางใจและลดความกังวลในการทำงานของครูและบุคลากร พร้อมใช้การชื่นชม ยกย่อง และมอบโอกาสในการแสดงศักยภาพเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพลังในการพัฒนางานอย่างเต็มความสามารถ โดยผู้บริหารลงมือทำงานร่วมกันกับทีมอย่างใกล้ชิด ติดตามสนับสนุน และสะท้อนผลอย่างสร้างสรรค์ ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เข้มแข็ง บุคลากรมีขวัญกำลังใจและพร้อมร่วมกันขับเคลื่อนคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ...”

(มะลิวัลย์ เขื่อนศิริ, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

"... การพัฒนาบุคลิกภาพเชิงรุกของผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนวัฒนธรรมคุณภาพขององค์กร โดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นต้นแบบที่ดี มีความมั่นคงทางอารมณ์ มั่นใจแต่ถ่อมตน และสามารถรับมือกับปัญหาหรือวิกฤตได้อย่างมีสติพร้อมวางแผนล่วงหน้า เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูและบุคลากร ขณะเดียวกันต้องส่งเสริมแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น กล้าคิด กล้าทำ และตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายตนเอง เพื่อพัฒนาศักยภาพสู่การเป็นผู้นำเชิงรุกในทุกระดับ นอกจากนี้ การบริหารงานควรมุ่งเน้นการป้องกันและพัฒนามากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาและเทคโนโลยี พร้อมสนับสนุนให้ครูแก้ปัญหาในชั้นเรียนอย่างเป็นระบบผ่านการวิจัยและการสะท้อนผลการทำงาน ควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษามีความน่าเชื่อถือ มีประสิทธิภาพในการทำงาน ลดความผิดพลาด และสร้างความสุขในการทำงานอย่างยั่งยืนแก่บุคลากรในองค์กร ..."

(ลักษณ์ขณา บัวโฮง, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

"... มุ่งพัฒนาตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการวางตัว การสื่อสาร และการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ มีความมั่นคงทางอารมณ์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ควบคู่กับการทำงานเชิงรุกโดยวางแผนการสอนและกิจกรรมล่วงหน้า ติดตามปัญหาและหาแนวทางแก้ไขอย่างรวดเร็ว เปิดรับนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอยู่เสมอ รวมทั้งส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป ..."

(วิรัญกานต์ อินทะวงค์, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2569)

"... แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกถึงความมั่นคงทางอารมณ์ ความรับผิดชอบ ความตรงต่อเวลา และการทำงานอย่างมีเป้าหมาย ผู้บริหารต้องกล้าคิด

กล้าตัดสินใจ และกล้าปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกต่อการพัฒนางาน ส่งเสริมการทำงานแบบเชิงรุกมากกว่าการรอแก้ปัญหาเฉพาะหน้า นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพ มีส่วนร่วมในการคิด วางแผน และตัดสินใจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ...”

(ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช, สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2569)

“... ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กต้องเปรียบเสมือนหัวหน้าครอบครัวที่พึ่งพาได้ มีความกระตือรือร้นและพร้อมลงมือปฏิบัติงานไปพร้อมกับครู เนื่องจากการทำงานในโรงเรียนขนาดเล็กครูหนึ่งคนมักต้องรับผิดชอบงานหลายหน้า การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความมั่นใจ เปิดรับฟังความคิดเห็น กล้าตัดสินใจ และมีแรงจูงใจในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ จะเป็นแบบอย่างที่ช่วยสร้างพลังบวกให้กับทีมงาน หากผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่สร้างแรงจูงใจและพร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลง จะกระตุ้นให้ครูเกิดความตื่นตัวในการพัฒนางานของตนเอง ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนพร้อมขับเคลื่อนงานสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ...”

(มันทนา แสงส่อง, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2569)

จากคำสัมภาษณ์ข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาของคำสัมภาษณ์ดังภาคผนวก ช จากนั้นได้ทำการกำหนดประเด็นหลักเพื่อทำให้เห็นข้อมูลที่ตรงกันกับคำสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วทำการสังเคราะห์เป็นบทสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2) ดังตาราง 51

ตาราง 51 การสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2)

สรุปประเด็นหลักจากการสัมภาษณ์ ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2)	ผู้ทรงคุณวุฒิ										เฉลี่ย	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 10		
1. พัฒนาบุคลิกภาพภายนอกและการวางตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี	✓		✓		✓			✓	✓	✓	6	60
2. ทำงานเชิงรุก กล้าคิด กล้าตัดสินใจและริเริ่มสร้างสรรค์		✓	✓	✓				✓	✓	✓	6	60
3. สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และความไว้วางใจแก่ครู บุคลากร และชุมชน	✓				✓	✓	✓		✓		5	50
4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก เปิดรับการเรียนรู้และปรับตัวได้รวดเร็ว			✓	✓			✓	✓		✓	5	50
5. ส่งเสริมแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพ				✓		✓	✓		✓	✓	5	50

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 51 (ต่อ)

สรุปประเด็นหลักจากการสัมภาษณ์ ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2)	ผู้ทรงคุณวุฒิ										เฉลี่ย	ร้อยละ
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10		
6. ลงพื้นที่ติดตามงาน สร้างบรรยากาศร่วมมือและทำงานเป็นทีม			✓			✓		✓		✓	4	40
7. บริหารงานเชิงป้องกัน วางแผนล่วงหน้า และลดภาระงานเอกสาร		✓		✓			✓				3	30

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 51 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา ดังภาคผนวก ช ผู้วิจัยสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2) ดังนี้

1. ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการแต่งกาย กิริยาท่าทาง การสื่อสาร และการควบคุมอารมณ์อย่างเหมาะสม มุ่งปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อครู ชุมชน และสังคม

2. ผู้บริหารควรมีการวางแผนการทำงานเชิงรุกอย่างมีเป้าหมายและเป็นระบบ กล้าคิดกล้าตัดสินใจปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ และแก้ไขปัญหาเชิงรุกแทนการรอแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

3. ผู้บริหารควรแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพและความรู้ความสามารถของครู พร้อมเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบ กติกา และแนวทางปฏิบัติร่วมกันภายในองค์กร

4. ผู้บริหารควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ มีความยืดหยุ่น และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เพื่อลดความผิดพลาดและขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน

5. ผู้บริหารควรใช้การชื่นชม ยกย่อง และเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการคิด วางแผน ตัดสินใจ และตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายเพื่อพัฒนาศักยภาพครูสู่การเป็นผู้นำเชิงรุก

6. ผู้บริหารควรลงมือปฏิบัติงานและนิเทศงานร่วมกับครูอย่างใกล้ชิด ติดตามสนับสนุนและสะท้อนผลอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม

7. ผู้บริหารควรเน้นการทำงานเชิงป้องกันโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นฐานในการวางแผนล่วงหน้า พร้อมปรับลดขั้นตอนและภาระงานเอกสารเพื่อให้กระบวนการทำงานคล่องตัวขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. สรุปการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา “ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3)” ดังตัวอย่างประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ อันนี้ก็เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่มันเข้ามาสัมพันธ์ เพราะว่ามันเป็นยุคของมัน มันเป็นสังคมของมันเป็นโลกของมันที่จะต้องมีเรื่องของนวัตกรรม เรื่องของ เทคโนโลยี เรื่องอุปกรณ์เครื่องมือที่เป็นสื่อทันสมัยมาสนับสนุนมาใช้ในการบริหาร และการเรียนการสอน ในสังคมที่โลกมันเปลี่ยนไป ครูทุกแห่งทุกที่จะต้องใช่แนวคิดวิธีการใหม่ ๆ เริ่มเปลี่ยนแนวคิดวิธีการ ต้องเริ่มปรับขยับไปตามระบบตามความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ต้องปรับมาสู่กระบวนการวิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำงานให้มันเกิดภาพที่นำไปสู่การสร้างคุณภาพของสถานศึกษาที่ดีส่งเสริมให้ครูทุกคนได้มีโอกาสใช้อุปกรณ์ สื่อ เครื่องไม้เครื่องมือ เพื่อจะสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ให้กับโรงเรียนเพื่อจะไปสู่การเรียนการสอน สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาช่วยในเรื่องของกระบวนการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารต้องมาสนับสนุน มาเสริมสร้าง มาอบรมให้ความรู้ เพื่อจะให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2569)

“... ผู้บริหารควรมีกระบวนการบริหารเชิงรุก และมีการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานสร้างสรรค์นวัตกรรม ที่มีการจินตนาการและการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม มีความไว้วางใจ เป็นการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างยิ่ง ...”

(วัฒนา สุวรรณไตรย์, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2569)

“... การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ในสถานศึกษา ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรกล้าคิด กล้าทดลอง และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดนอกกรอบและการพัฒนานวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้หรือการบริหารงาน ผู้บริหารควรสนับสนุนทรัพยากร เทคโนโลยี และพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงนำกระบวนการ PLC และการวิจัย

ในชั้นเรียนมาใช้ในการพัฒนางาน เมื่อบุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ผู้เรียน และบริบทของสถานศึกษาได้ จะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษา ลดข้อจำกัดในการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ..."

(ศรีสุดา ทิพสิงห์, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

"... การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมให้ผู้บริหารกำหนดนโยบายและกลยุทธ์บนฐานข้อมูล ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล และขับเคลื่อนการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีขั้นตอนวิธีการนิเทศติดตาม ดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์บนฐานข้อมูลและการมีส่วนร่วม 2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ การกำกับ ติดตาม และประเมินผล 3) การส่งเสริมและใช้นวัตกรรม / เทคโนโลยีดิจิทัล 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการทำงานเป็นทีม 5) การสรุปบทเรียนและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง ...."

(วรวรรณ วัชรเสถียร, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

"... กำหนดให้ครูทุกคนทำ ID Plan เพื่อ Swot ตัวเองและเสนอแนวทางในการพัฒนาตนเอง สร้างแรงจูงใจให้ครูเชื่อมโยงระหว่างนวัตกรรมกับคุณภาพผู้เรียน สร้างบรรยากาศให้ครูกล้าคิด กล้าลอง โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ยกย่องชื่นชม และเสริมแรงจากผลงาน และความพยายามอย่างต่อเนื่อง ..."

(นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

"... ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องส่งเสริมการบริหารเชิงรุกและนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา ออกแบบ และพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้หรือระบบงานที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ผ่านความร่วมมือของทุกฝ่ายโดยใช้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และการติดตามผลอย่างชัดเจน โดยผู้บริหารลงพื้นที่นิเทศ ติดตาม อย่างใกล้ชิด ให้ข้อเสนอแนะและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู เพื่อให้เกิดการนำผลงานไปใช้จริงในชั้นเรียนและพัฒนาต่อยอดได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของความสำเร็จร่วมกัน เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมและคุณภาพการศึกษาที่เข้มแข็ง ..."

(มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... การสร้างนวัตกรรมเชิงรุกในสถานศึกษาควรเริ่มจากการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ โดยผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูมองความผิดพลาดเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจและชื่นชมความคิดริเริ่มเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการพัฒนา จากนั้นนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาใช้ในการทำงานร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ครูเข้าใจปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน รวมถึงทำงานแบบบูรณาการข้ามกลุ่มสาระเพื่อสร้างแนวทางใหม่ที่หลากหลาย ขณะเดียวกันต้องสนับสนุนการลงมือปฏิบัติจริงผ่านการสร้างต้นแบบ การจัดสรรงบประมาณและพื้นที่ทดลองนวัตกรรม เพื่อให้ครูสามารถปรับปรุงผลงานจากผลสะท้อนกลับได้อย่างต่อเนื่อง และเมื่อเกิดนวัตกรรมแล้ว ควรมีการวัดผลด้วยข้อมูลที่ชัดเจน ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณค่าที่เกิดกับผู้เรียน และการขยายผลสู่ระดับนโยบาย พร้อมยกย่องครูนวัตกรให้เป็นต้นแบบแก่สังคม ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ทำให้องค์กรมีความคล่องตัว ยั่งยืน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ ..."

(ลักษณ์ขณา บัวโฮง, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

"... ส่งเสริมแนวคิดสร้างสรรค์และคิดเชิงนวัตกรรม ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้คิดค้น พัฒนาและทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้และบริหาร โดยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ยอมรับความแตกต่าง สนับสนุนให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ทันสมัย เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้เทคโนโลยี สื่อดิจิทัล และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อพัฒนา และเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการวางแผนติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา ใช้กระบวนการ PLC เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ..."

(วิรัญกานต์ อินทะวงค์, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2569)

"... แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดนอกกรอบ และกล้าทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้และการบริหารงาน โดยสร้างบรรยากาศองค์กรที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็นและการ

เปลี่ยนแปลง สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน รวมทั้งจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการพัฒนาต่อยอดผลงานนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร งบประมาณ และกำลังใจแก่บุคลากรที่สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ช่วยพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและยกระดับคุณภาพสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ...”

(ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช, สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2569)

“... ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูได้ทดลองปรับเปลี่ยนวิธีการสอนหรือการบริหารจัดการชั้นเรียนแบบใหม่ ๆ โดยสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง ปลอดภัย และมีความไว้วางใจ ซึ่งครูสามารถสะท้อนปัญหาและร่วมกันออกแบบสื่อหรือวิธีการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การที่ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรเท่าที่มีอย่างเต็มที่ ชื่นชมความสำเร็จเล็ก ๆ และให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจริง จะช่วยกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม ...”

(มันทนา แสงส่อง, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2569)

จากคำสัมภาษณ์ข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาของคำสัมภาษณ์ดังภาคผนวก ช จากนั้นได้ทำการกำหนดประเด็นหลักเพื่อทำให้เห็นข้อมูลที่ตรงกันกับคำสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วทำการสังเคราะห์เป็นบทสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3) ดังตาราง 52

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 52 การสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3)

สรุปประเด็นหลักจากการสัมภาษณ์ ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3)	ผู้ทรงคุณวุฒิ										ใช้ตอบ	ร้อยละ
	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญที่ 10		
1. สงเสริมให้ครูกล้าคิดนอกกรอบ กล้าทดลอง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	8	80
2. สนับสนุนทรัพยากร เทคโนโลยีดิจิทัล และงบประมาณ เพื่อพัฒนานวัตกรรม	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	7	70
3. สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม อย่างยั่งยืน		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	7	70
4. ใช้กระบวนการ PLC และการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนานวัตกรรม			✓			✓	✓	✓	✓		5	50
5. ยกย่องชื่นชมและสร้างแรงจูงใจแก่ผู้สร้างนวัตกรรม					✓	✓	✓		✓	✓	5	50
6. นิเทศ ติดตาม และวัดผลนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ				✓	✓	✓	✓				4	40

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 52 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา ดังภาคผนวก ช ผู้วิจัยสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3) ดังนี้

1. ผู้บริหารควรส่งเสริมการคิดนอกกรอบโดยสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและปลอดภัย เพื่อให้ครูกล้าคิดริเริ่ม กล้าทดลองสิ่งใหม่ และเปลี่ยนความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้

2. ผู้บริหารควรสนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยี โดยจัดสรรงบประมาณสื่อดิจิทัลที่ทันสมัย และพื้นที่ทดลองสร้างต้นแบบอย่างเต็มที่ เพื่อขับเคลื่อนแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจริง

3. ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยขับเคลื่อนการทำงานเป็นทีมและการบริหารการเปลี่ยนแปลงบนความไว้วางใจ พร้อมใช้ระบบสารสนเทศเพื่อความยั่งยืน

4. ผู้บริหารควรขับเคลื่อนด้วย PLC และงานวิจัยโดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ร่วมกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาผู้เรียน

5. ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจและยกย่องชมเชย โดยมีการเสริมแรงบวกด้วยการชื่นชมความสำเร็จเล็ก ๆ และยกย่องครู นวัตกรต้นแบบเพื่อสร้างความภาคภูมิใจในองค์กร

6. ผู้บริหารควรมีการนิเทศและวัดผลอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดตัวชี้วัดผ่าน ID Plan ควบคู่กับการที่ผู้บริหารลงพื้นที่นิเทศใกล้ชิด และประเมินผลด้วยข้อมูลเพื่อขยายผลเชิงนโยบาย

4. สรุปการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา “ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4)” ดังตัวอย่างประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... การคิดวิเคราะห์ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ก็คือพยายามคิด วิเคราะห์หลากหลาย คิดแยกแยะแยกส่วน หาความเป็นเหตุเป็นผล พินิจพิจารณา ใคร่ครวญไตร่ตรองรอบคอบ ผลลัพธ์มันออกมาแบบนี้

มันเกิดจากปัจจัยอะไรบ้าง สมมุติเด็กนักเรียนออกกลางคัน เกิดจากสาเหตุอะไร ตัวนักเรียนเอง ครอบครัว สังคม ต้องมาวิเคราะห์แยกแยะอะไรที่มันเกิดเป็นปัจจัยที่น่าจะมีทำให้เขาออกกลางค้น เพราะการออกกลางคันของแต่ละคนไม่ใช่ เป็นมาจากเหตุผลเดียวกัน มันอาจจะมีหลายเหตุผล เมื่อคิดวิเคราะห์ก็จะนำไปสู่การแก้ปัญหา ..."

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2569)

"... ในการบริหารเชิงรุก ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา ผู้บริหารควรทำความเข้าใจและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ในการหาสาเหตุของปัญหา หาแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม มีการประเมินผลเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพได้อย่างยั่งยืน ..."

(วัฒนา สุวรรณไตรย์, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2569)

"... ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและผลการดำเนินงานมาเป็นฐานในการตัดสินใจ สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้อย่างเป็นระบบ และวางแนวทางแก้ไขได้ตรงจุด ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางพัฒนา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีการติดตาม ประเมินผล และสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันปัญหาซ้ำเดิมและพัฒนาคุณภาพงานอย่างเป็นระบบ การคิดวิเคราะห์และจัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่มุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ..."

(ศรีสุดา ทิพสิงห์, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

"... การพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุก ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา โดยสร้างวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล และหลากหลายรูปแบบ สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอน ซึ่งใช้วิธีการ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ปัญหาการเชื่อมโยงข้อมูล และวิเคราะห์ผลลัพธ์ 2) การเสนอวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลายและสร้างสรรค์ 3) การตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุด 4) การอธิบายลำดับขั้นตอนการแก้ปัญหาและสรุปบทเรียน ..."

(วรวรรณ วัชรเสถียร, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

"... ส่งเสริมการ PLC ทั้งระดับชั้นเรียน กลุ่มสาระ และตามความรับผิดชอบของภาระงาน สร้างบรรยากาศเป็นกันเอง เพื่อให้ครูกล้าจัดการปัญหา กล้าแสดงความคิดเห็นได้ตลอดเวลา ห้องผู้อำนวยการคือห้องที่ทุกคสามารถเดินเข้ามาพูดคุยได้ตลอดเวลา เหมือนอห้องนั่งเล่นของครอบครัว ..."

(นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

"... ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพฤติกรรมผู้เรียนและผลสะท้อนจากครูผู้ปกครองมาเป็นฐานในการคิดวิเคราะห์และวางแผนแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการ(PLC) และ (SLC) เพื่อร่วมกันค้นหาสาเหตุ กำหนดแนวทางการพัฒนาและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการลงพื้นที่นิเทศ กำกับ และสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริง เพื่อลดปัญหาซ้ำเติมและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนร่วมกัน ส่งผลให้ครูและบุคลากรเกิดทักษะการคิดอย่างมีเหตุผล ทำงานเป็นทีม และร่วมกันสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ..."

(มะลิวัลย์ เขื่อนศิริ, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

"... การพัฒนาการคิดวิเคราะห์เชิงรุกในการบริหารสถานศึกษา มุ่งเน้นการจัดการปัญหาก่อนที่จะลุกลาม โดยอาศัยระบบข้อมูลสารสนเทศและสัญญาณเตือนล่วงหน้าในการติดตามคุณภาพด้านต่าง ๆ เช่น การมาเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ จากนั้นจึงวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างลึกซึ้งด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ต่าง ๆ เพื่อค้นหารากเหง้าที่แท้จริงและมองผลกระทบเชื่อมโยงทั้งระบบก่อนออกแบบแนวทางแก้ไขเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม คุ้มค่า และเปิดโอกาสให้เกิดนวัตกรรมในการแก้ปัญหา เช่น การใช้เทคโนโลยีหรือ AI ช่วยลดความผิดพลาดในการทำงาน อีกทั้งยังมีการประเมินผลและพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการ PDCA และการถอดบทเรียนร่วมกัน ซึ่งส่งผลให้สถานศึกษาสามารถลดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และสร้างความไว้วางใจต่อระบบบริหารจัดการ ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ มีความสุข และพร้อมร่วมกันพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ..."

(ลักษณ์ขณา บัวโฮง, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

"... จัดอบรมสัมมนาหรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการคิดเชิงระบบ ให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ใช้กระบวนการนิเทศ ติดตาม และสะท้อนผลเพื่อปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ..."

(วิรัญกานต์ อินทะวงค์, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2569)

"... แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ข้อมูลสารสนเทศและผลการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นฐานในการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจ โดยเน้นการมองปัญหาอย่างรอบด้าน ค้นหาสาเหตุที่แท้จริง และวางแผนป้องกันปัญหาล่วงหน้า มากกว่าการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาแล้ว ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีทักษะการคิดวิเคราะห์ การทำงานอย่างเป็นระบบ และการใช้กระบวนการ PDCA ในการพัฒนางาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ควรมีการติดตาม ประเมินผล และสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ ความรับผิดชอบ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ..."

(ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช, สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2569)

"... ผู้บริหารควรนำระบบการวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนและบริบทของโรงเรียนมาใช้เป็นฐานในการตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผล เมื่อเกิดปัญหาไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ หรือคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารต้องชวนครูมานั่งพูดคุยกันเพื่อแยกแยะสาเหตุที่แท้จริงแทนการตำหนิ โดยร่วมกันระบุปัญหา วิเคราะห์ปัจจัย และหาแนวทางแก้ไขที่สอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ การที่ผู้บริหารมีทักษะในการจัดการปัญหาอย่างเป็นระบบและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จะช่วยลดความผิดพลาด ลดความเครียดของครูผู้สอน และสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่เน้นการป้องกันปัญหาและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ..."

(มันทนา แสงส่อง, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2569)

จากคำสัมภาษณ์ข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาของคำสัมภาษณ์ดังภาคผนวก ช จากนั้นได้ทำการกำหนดประเด็นหลักเพื่อทำให้เห็นข้อมูลที่ตรงกันกับคำสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วทำการสังเคราะห์เป็นบทสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4) ดังตาราง 53

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 53 การสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4)

สรุปประเด็นหลักจากการสัมภาษณ์ ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4)	ผู้ทรงคุณวุฒิ										เรียงลำดับ	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 10		
1. การคิดวิเคราะห์เชิงระบบและการใช้ข้อมูลเป็นฐาน	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	7	70
2. ขั้นตอนและกระบวนการจัดการปัญหา			✓	✓			✓		✓	✓	5	50
3. การมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายเรียนรู้			✓		✓	✓			✓	✓	5	50
4. การพัฒนาบุคลากรและการเสริม สร้างทักษะ			✓					✓	✓		3	30
5. การติดตาม ประเมินผลและการปรับปรุงต่อเนื่อง		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	7	70
6. ผลลัพธ์ที่คาดหวังและการสร้างวัฒนธรรม	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	7	70

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 53 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา ดังภาคผนวก ช ผู้วิจัยสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4) ดังนี้

1. ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลเป็นฐานและคิดเชิงระบบ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและสัญญาณเตือนล่วงหน้าอย่างรอบด้าน เพื่อค้นหารากเหง้าที่แท้จริงของปัญหาก่อนการตัดสินใจ

2. ผู้บริหารควรแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนและมีกลยุทธ์ โดยมีการวางแผนป้องกันล่วงหน้า แก้ปัญหาเป็นระบบ (วิเคราะห์ – หาทางเลือก – ตัดสินใจ – ถอดบทเรียน) และใช้เทคโนโลยีหรือ AI ช่วยลดความผิดพลาด

3. ผู้บริหารควรเน้นการมีส่วนร่วมผ่าน PLC / SLC โดยการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ให้บุคลากรได้พูดคุย แยกแยะสาเหตุ และร่วมแก้ปัญหาเป็นทีมแทนการตำหนิเมื่อเกิดข้อผิดพลาด

4. ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการคิดของบุคลากร โดยผู้บริหารพัฒนาตนเองควบคู่กับการจัดอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาเชิงระบบให้แก่ครู

5. ผู้บริหารควรติดตามประเมินผลด้วย PDCA มีการลงพื้นที่นิเทศสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่อง พร้อมถอดบทเรียนเพื่อปรับปรุงมาตรฐานงานและป้องกันปัญหาเกิดซ้ำ

6. ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมคุณภาพองค์กรด้วยการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างความไว้วางใจเพื่อความสุขและความยั่งยืนในการทำงาน

5. สรุปการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา “ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5)” ดังตัวอย่างประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... การสื่อสารมีความสัมพันธ์กับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ คือสิ่งที่เรามีทั้งหมดทั้งมวล ต้องมีการสื่อสารไปยังเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการสื่อสารก็มีหลายรูปแบบ และต้องทำให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้รับ รับสารได้ดี รับสารได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตรง ไม่ใช่ว่าเอาไปแล้วแปลเป็นคนละอย่าง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือต้องเข้าใจได้เร็ว สื่อสารไปถึงเร็ว เข้าใจตรงกัน นำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องตามสิ่งที่เรากำหนดไว้ นี้คือมันจะเกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมองว่าเราจะใช้วิธีการสื่อสารอย่างไร เช่น การพูด การเขียน หรือบางทีอาจจะมีภาพประกอบด้วย ผู้บริหารก็ต้องไปเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม ที่จะนำไปสู่การเกิดคุณภาพ ..."

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2569)

"... การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นหัวใจของการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุก ผู้บริหารจึงควรพัฒนากระบวนการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ สื่อสารด้วยวิธีการและช่องทางที่เหมาะสม มีเป้าหมายให้เพื่อนร่วมงานเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผลและเกิดความยั่งยืน ..."

(วัฒนา สุวรรณไตรย์, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2569)

"... การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ผู้บริหารควรสื่อสารนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน โดยใช้ภาษาที่ชัดเจน สร้างสรรค์ และเหมาะสมกับบริบท ควรเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารสองทาง รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนอย่างจริงจัง รวมทั้งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อดิจิทัลในการสื่อสารเพื่อเพิ่มความรวดเร็วและทั่วถึง เมื่อการสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ จะช่วยสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความเป็นเอกภาพในการทำงาน ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมุ่งสู่คุณภาพอย่างยั่งยืน ..."

(ศรีสุดา ทิพสิงห์, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

"... การพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกด้านการสื่อสาร โดยเปลี่ยนจากการ "ตั้งรับและชี้แจง" เป็นการ "คาดการณ์ วางแผน และริเริ่มสื่อสาร" ก่อนเกิดปัญหา แนวทางสำคัญประกอบด้วย 4 ด้านหลัก เพื่อให้องค์กรหรือทีมงานขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและไร้รอยต่อ โดยมีขั้นตอนวิธีการ ดังนี้ 1) การวางแผน

และกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Planning) 2) การสร้างกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง (Two – Way Communication) 3) การพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร (Skill Development) 4) การประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Evaluation & Improvement) ...”

(วรวรรณ วัชรเสถียร, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

“... ไม่ต้องรอให้เกิดปัญหา แต่จงวางแผนป้องกันไว้ก่อนโดยอาศัยข้อมูลเดิม ประสบการณ์เดิมของครูทุกคนมาร่วมวางแผน เปิดช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง และลดขั้นตอนการรายงานในเรื่องเร่งด่วน โดยทุกคนรวมทั้งผู้ปกครองสามารถเข้าพบหรือโทรหาผู้อำนวยการได้ โดยไม่ต้องผ่านหัวหน้าสายชั้น รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างาน ...”

(นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

“... ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจะให้ความสำคัญกับการสื่อสารเชิงรุกอย่างเป็นระบบ โดยการกำหนดช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนและหลากหลาย ทั้งการประชุม การนิเทศติดตาม และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ครู บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน สามารถสะท้อนความความคิดเห็นได้อย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งส่งเสริมบรรยากาศการสื่อสารแบบเปิดกว้าง รับฟัง และให้เกียรติซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ...”

(มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

“... การสื่อสารเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน สร้างสรรค์ และสร้างแรงบันดาลใจ โดยใช้ถ้อยคำเชิงบวกที่ช่วยให้บุคลากรเห็นเป้าหมายร่วมกัน พร้อมทั้งสรุปสารสำคัญให้กระชับ เข้าใจง่าย เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการรับสาร ควบคู่กับการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและรวดเร็ว ทั้งช่องทางทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการจัดทำศูนย์ข้อมูลดิจิทัลที่ทุกคนเข้าถึงได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการฟังเชิงลึก เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ พร้อมมีระบบตอบกลับที่ชัดเจนและต่อเนื่อง

เพื่อสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกมีส่วนร่วม อีกทั้งยังควรใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร ผ่านกิจกรรมพูดคุยนอกเหนือจากงานและการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างรวดเร็วและถูกต้อง ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา ทำให้เกิดความไว้วางใจ เอกภาพ ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่มีความสุขและร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ ...”

(ลักษณ์ขณา บัวโฮง, สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2569)

“... พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กร จัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเข้าถึงได้ง่าย เช่น การประชุม การสื่อสารออนไลน์ ระบบสารสนเทศ หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารถูกส่งต่อย่างรวดเร็วและทั่วถึง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรและชุมชน ส่งเสริมการสื่อสารเชิงบวก สร้างความไว้วางใจและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา ...”

(วิรัญกานต์ อินทะวงค์, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2569)

“... แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่ชัดเจน ถูกต้อง รวดเร็ว และสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร โดยใช้ทั้งการสื่อสารแบบทางการและไม่เป็นทางการอย่างเหมาะสม รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการประชาสัมพันธ์และประสานงาน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองสามารถแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจและเคารพซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ควรสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การทำงานร่วมกัน และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความสามัคคี และทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผลและยั่งยืน ...”

(ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช, สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2569)

"... ในโรงเรียนขนาดเล็กที่ครูมีจำนวนน้อยและมีความใกล้ชิดกัน ผู้บริหารจึงควรเน้นการสื่อสารเชิงบวกทั้งช่องทางที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายและสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน การใช้ทักษะการรับฟังอย่างลึกซึ้ง และการให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ จะช่วยสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ เมื่อทุกคนในโรงเรียนเข้าใจเป้าหมายตรงกัน รู้สึกว่าเสียงของตนมีความหมาย จะก่อให้เกิดความพึงพอใจและการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งที่สุดในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพและความเป็นเอกภาพในสถานศึกษา ..."

(มันทนา แสงส่อง, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2569)

จากคำสัมภาษณ์ข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาของคำสัมภาษณ์ดังภาคผนวก ช จากนั้นได้ทำการกำหนดประเด็นหลักเพื่อทำให้เห็นข้อมูลที่ตรงกันกับคำสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วทำการสังเคราะห์เป็นบทสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5) ดังตาราง 54

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 54 การสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5)

สรุปประเด็นหลักจากการสัมภาษณ์ ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5)	ผู้ทรงคุณวุฒิ										เรียงลำดับ	ร้อยละ
	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 9	ผู้ทรงคุณวุฒิที่ 10		
1. เลือกวิธีการและช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมหลากหลาย และเข้าถึงได้ง่าย	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	90
2. สื่อสารนโยบายและเป้าหมายให้ชัดเจน ตรงกัน นำไปปฏิบัติได้จริง	✓	✓	✓				✓		✓	✓	6	60
3. เปิดโอกาสให้สื่อสารสองทาง รับฟังความคิดเห็นอย่างจริงจัง			✓	✓		✓	✓		✓	✓	6	60
4. สื่อสารเชิงรุก วางแผนล่วงหน้า คาดการณ์ปัญหาก่อนเกิดขึ้น				✓	✓	✓	✓				4	40
5. สร้างความสัมพันธ์เชิงบวก ความไว้วางใจ และเอกภาพในองค์กร			✓	✓			✓	✓	✓	✓	6	60

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 54 (ต่อ)

สรุปประเด็นหลักจากการสัมภาษณ์ ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5)	ผู้ทรงคุณวุฒิ										เฉลี่ย	ร้อยละ
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10		
6. พัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากรและประเมินปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง		✓		✓		✓			✓		4	40

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 54 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา ดังภาคผนวก ช ผู้วิจัยสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5) ดังนี้

1. ผู้บริหารควรเลือกช่องทางหลากหลายและเข้าถึงง่าย ใช้เทคโนโลยีและช่องทางที่หลากหลาย ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งสารได้รวดเร็ว ทั่วถึง และลดขั้นตอนในเรื่องเร่งด่วน

2. ผู้บริหารควรสื่อสารนโยบายชัดเจนเชิงบวก ถ่ายทอดเป้าหมายองค์กรด้วยถ้อยคำที่กระชับและเข้าใจง่าย เพื่อให้ทุกคนมองเห็นภาพความสำเร็จตรงกันและนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง

3. ผู้บริหารควรเน้นสื่อสารสองทางและรับฟังอย่างลึกซึ้ง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เน้นการรับฟังอย่างลึกซึ้ง ในบรรยากาศที่ให้เกียรติและเคารพกัน

4. ผู้บริหารควรสื่อสารเชิงรุกและวางแผนล่วงหน้า มีการคาดการณ์และวางกลยุทธ์การสื่อสารล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหา โดยใช้ฐานข้อมูลและประสบการณ์มาประเมินความเสี่ยงแทนการตั้งรับ

5. ผู้บริหารควรสร้างความไว้วางใจและเอกภาพ ใช้การสื่อสารเชิงบวกสร้างความสัมพันธ์อันดีและบรรยากาศที่เป็นกันเอง ทั้งในองค์กรและชุมชน เพื่อสร้างเอกภาพและความร่วมมือ

6. ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะและประเมินผลต่อเนื่อง มีการอบรมพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร ควบคู่กับการประเมินและสะท้อนผลการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอเพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 สรุปผลตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะการวิจัย

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

2. เพื่อศึกษาการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

3. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

4. เพื่อเปรียบเทียบการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

6. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัย ไว้ดังนี้

1. การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน

2. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน

3. การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ที่ปฏิบัติงานประจำปี

การศึกษา 2568 จำนวน 2,402 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 247 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,155 คน จากทั้งหมด 255 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2568 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของ Krejcie & Morgan (1970, pp. 607 – 610 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 332 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 362 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 99 คน และครูผู้สอน จำนวน 263 คน จาก จำนวน 99 โรงเรียน วิธีสุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มแบบหลาย ขั้นตอน (Multi Stage Random Sampling)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากการศึกษาหลักการ กรอบแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน มีลักษณะเป็นแนวตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 2 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก 3) การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ 4) การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา และ 5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และตอนที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ 3) การสร้างทีมงาน 4) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 5) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และ 6) การประเมินและพัฒนาคุณภาพ สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามวิธีของ เรนซิสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method)

4. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความถูกต้อง ความเหมาะสมของภาษา โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้ค่า IOC เท่ากับ1.00 และนำไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 และผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

จำนวน 50 ฉบับ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.730 – 0.916 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.980 และแบบสอบถามเกี่ยวกับการการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.708 – 0.965 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.991

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้ออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังโรงเรียนส่งถึงผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 362 คน ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นไปดำเนินการเก็บข้อมูลผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเองทางไปรษณีย์ และแบบออนไลน์ผ่านระบบ Google form โดยแนบลิงก์ (Link) หรือ คิวอาร์โค้ด (QR – Code) จำนวน 362 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

6. การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยการหาค่าร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา โดยจำแนกตามความมุ่งหมายและสมมุติฐานของการวิจัย สมมุติฐานข้อที่ 1 และ 2 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สมมุติฐานข้อที่ 3 และ 4 ในส่วนของการเปรียบเทียบ โดยใช้สถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน ใช้สถิติทดสอบค่าที แบบสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน (Independent Samples t – test) สมมติฐานข้อที่ 5 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โดยการกำหนดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

7. แนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูล ถ้าผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ซึ่งผู้วิจัย

ดำเนินการโดยนำตัวแปรการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงขึ้นไป (r = 0.71 ขึ้นไป) หรือกรณีความสัมพันธ์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ผู้วิจัยจะนำการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา และการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ในด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมมาหาวิธีการพัฒนา โดยผู้วิจัยจะสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน จำแนกเป็นอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา จำนวน 2 คน ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน และครูผู้สอน จำนวน 3 คน แล้วสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังต่อไปนี้

1.1 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษา มีตำแหน่งวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีประสบการณ์สอนในสถาบันอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี

1.2 ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหารมีประสบการณ์ในในการทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหาร มีประสบการณ์ทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน

1.4 ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีประสบการณ์สอน ไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาแนวทางการพัฒนา การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผู้วิจัยได้นำการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้าง

วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับสูงขึ้นไป (r = 0.71 ขึ้นไป) หรือกรณีความสัมพันธ์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ผู้วิจัยจะนำการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา และการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ในด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมมาหาวิธีการพัฒนา โดยร่างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structure interview) แล้วนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความถูกต้องเหมาะสมแล้วนำไปใช้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ต่อไป

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 สรุปผลได้ ดังนี้

1. การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา และการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์

2. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การสร้างทีมงาน การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การประเมินและพัฒนาคุณภาพ ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

3. การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน พบว่า

3.1 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอนทุกด้าน

3.2 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา และด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน พบว่า

4.1 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอนทุกด้าน

4.2 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพและด้านการประเมินและพัฒนาคุณภาพ และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

5. การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t) กับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา (Y_t) ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (r_{xtyt} = 0.937) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันสูง กับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ทั้ง 6 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ (r_{xty1} = 0.890**) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (r_{xty4} = 0.883**) การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ (r_{xty2} = 0.882**) การสร้างทีมงาน (r_{xty3} = 0.879**) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (r_{xty5} = 0.872**) และการประเมินและการพัฒนาคุณภาพ (r_{xty6} = 0.861**)

6. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (x_1) ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (x_2) ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (x_3) ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (x_4) ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (x_5) สรุปจากคำสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอแนะแนวทางการพัฒนา ดังนี้

6.1 ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

แนวทางการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ชุมชน และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต พร้อมทั้งวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ โดยกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ และกระบวนการติดตามประเมินผลที่สามารถปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์ นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อสร้างความร่วมมือและความเป็นเจ้าของร่วมกันในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ ผลการประเมิน และการวิเคราะห์บริบท เช่น SWOT มาเป็นฐานในการตัดสินใจและกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพจริงของสถานศึกษา ควบคู่กับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ การทำงานเป็นทีม

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการบริหารจัดการเชิงรุกที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยใช้ศักยภาพของท้องถิ่น เทคโนโลยี และเครือข่ายความร่วมมือมาสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษา

6.2 ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก มีแนวทางการพัฒนาดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมุ่งเสริมสร้างความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการแต่งกาย กิริยามารยาท การสื่อสาร และการควบคุมอารมณ์อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาจากครู ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควบคู่กับการวางแผนการทำงานเชิงรุกอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายชัดเจน กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นฐานในการป้องกันปัญหาล่วงหน้า นอกจากนี้ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น และพร้อมพัฒนาอยู่เสมอ พร้อมทั้งใช้การชื่นชม ยกย่อง และมอบโอกาสให้ครูได้ร่วมคิด ร่วมวางแผน และตัดสินใจในการทำงาน รวมถึงลงมือปฏิบัติและนิเทศงานร่วมกับครูอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ และพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่การเป็นผู้นำเชิงรุก อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

6.3 ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดริเริ่มและการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ โดยส่งเสริมบรรยากาศแห่งความไว้วางใจให้ครูกล้าคิดนอกกรอบ กล้าทดลองแนวทางใหม่ และเรียนรู้จากความผิดพลาด ควบคู่กับการสนับสนุนทรัพยากร เทคโนโลยี และงบประมาณที่เพียงพอเพื่อผลักดันแนวคิดสู่การปฏิบัติจริง อีกทั้งควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมผ่านการทำงานเป็นทีม การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการใช้ระบบสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงขับเคลื่อนการพัฒนาผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และงานวิจัยเพื่อแก้ปัญหาผู้เรียน ตลอดจนสร้างแรงจูงใจด้วยการยกย่องชื่นชมและเชิดชูผลงานนวัตกรรมของครู พร้อมดำเนินการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลและตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อพัฒนาต่อยอดและขยายผลนวัตกรรมสู่ความยั่งยืนขององค์กร

6.4 ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการตัดสินใจ โดยวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงและคาดการณ์ความเสี่ยงล่วงหน้า ควบคู่กับการวางแผนและแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์ การพิจารณาทางเลือก การตัดสินใจ และการถอดบทเรียน พร้อมประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร นอกจากนี้ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านกระบวนการ PLC / SLC เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาเชิงระบบของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนติดตามและประเมินผลด้วยวงจรคุณภาพ PDCA ผ่านการนิเทศและสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริง เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งคุณภาพที่เน้นการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจ และการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อความยั่งยืนในการพัฒนาองค์กร

6.5 ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งสร้างระบบการสื่อสารที่รวดเร็ว ชัดเจน และเข้าถึงได้ทั่วถึง โดยเลือกใช้ช่องทางที่หลากหลายทั้งรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมถ่ายทอดนโยบายและเป้าหมายองค์กรด้วยภาษาที่กระชับ เข้าใจง่ายและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ควบคู่กับการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังกันอย่างลึกซึ้งบนพื้นฐานของความเคารพและความไว้วางใจ นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการวางแผนการสื่อสารเชิงรุกโดยใช้ข้อมูลและประสบการณ์ในการคาดการณ์ปัญหาและบริหารความเสี่ยงล่วงหน้า รวมทั้งใช้การสื่อสารเชิงบวกเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี ความร่วมมือ และเอกภาพทั้งภายในองค์กรและชุมชน ตลอดจนพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง พร้อมติดตาม ประเมิน และสะท้อนผลการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดความขัดแย้งในองค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผู้วิจัยขอนำเสนอการอภิปรายผลในประเด็นสำคัญดังนี้

1. การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านนโยบาย เทคโนโลยี และความคาดหวังของสังคม จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเชิงรุกที่เน้นการวางแผนล่วงหน้า การกำหนดวิสัยทัศน์ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก และด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางองค์กร การวางแผนอย่างเป็นระบบ และการสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ วิไลรัตน์ จันธิมา (2561, หน้า 18) ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงรุกเป็นการทำงานที่มีการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหา สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น และพร้อมตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ พรพิมล บัวระภา (2567, หน้า 7) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงรุกเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการวางแผนและดำเนินการเพื่อป้องกันปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต มีวิสัยทัศน์ ยืดหยุ่น ปรับตัว สร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง มุ่งผลลัพธ์ และให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter Drucker (2010, อ้างถึงใน ปาณิศา ปาระมี, 2567, หน้า 53 – 54) ที่กล่าวว่า “การบริหารเชิงรุก คือ การสร้างอนาคต ไม่ใช่การพยากรณ์” โดยผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม พัฒนากลยุทธ์และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัชชาย จีระวัฒน์วงศ์

(2567, หน้า 71) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงรุกเป็นแนวคิดสำคัญสำหรับองค์กรทุกขนาด เพราะช่วยให้องค์กรแสวงหาโอกาสใหม่ กล้าเสี่ยง คิดนอกกรอบ สร้างความแตกต่าง วิเคราะห์องค์กร และพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Deb Muller (2025, Online) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงรุกเป็นแนวคิดที่มุ่งคาดการณ์ปัญหา ความท้าทาย และโอกาสในอนาคต ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ยกระดับคุณภาพการดำเนินงาน สร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นปภา สกุลพิทักษ์ (2565, หน้า 951) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการเชิงรุกในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารต้องมีการบริหารจัดการเชิงรุกโดยมีคุณลักษณะสำคัญได้แก่ การคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหา การเข้าใจบริบทขององค์กร การนำเสนอและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตว์พร ชมกลิ่น และคณะ (2569, หน้า 26 – 27) เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงรุกสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ที่พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเชิงรุก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งสร้างค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติร่วมกันภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ และด้านการสร้างทีมงาน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและครูผู้สอนให้ความสำคัญกับการบริหารงานที่มุ่งคุณภาพ การมีส่วนร่วม และการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของดาวรุวรรณ ถวิลการ (2561, หน้า 13) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมคุณภาพเกิดจากการเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและดำเนินงานเป็นทีมในการวางแผน

การดำเนินงานการตรวจสอบ และการปรับปรุงพัฒนางาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ชาญณรงค์ พรรุ่งโรจน์ (2557, หน้า 23 – 35) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมคุณภาพไม่ใช่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เกิดจากความตระหนักและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย โดยเน้นจิตสำนึกคุณภาพ วิถีชีวิตคุณภาพ และการบริหารโรงเรียนคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Johnson (2000, pp. 119 – 128) ที่ศึกษาความแตกต่างในการรับรู้วัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร พบว่า วัฒนธรรมคุณภาพที่เข้มแข็งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างจริงจัง ทั้งในการกำหนดนโยบาย การจัดสรรทรัพยากร และการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี (2564, หน้า 11 – 12) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาต้องอาศัยความเชื่อใจ การให้เกียรติ การยอมรับ และการประสานงานที่ดีระหว่างสมาชิก สะท้อนให้เห็นว่าการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นรากฐานสำคัญของวัฒนธรรมคุณภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชมพูนุช บุญมาวงษา (2564, หน้า 90 – 93) ที่ศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 พบว่า วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากในทุกด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญชนิต ชลประทาน และวัลลภา อารีรัตน์ (2567, หน้า 2094) ที่ศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 พบว่า วัฒนธรรมคุณภาพโดยภาพรวมมีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร คำภูษา, วันเพ็ญ นันทะศรี และวาโร เพ็งสวัสดิ์ (2565, หน้า 103 – 104) ที่ศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การมีภาวะผู้นำด้านคุณภาพ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการที่เป็นระบบ การพัฒนาบุคลากร และการมุ่งเน้นผู้เรียน

3. การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน พบว่า

3.1 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน

ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจ การบริหารทรัพยากร และการขับเคลื่อนนโยบายของสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง จึงมีการรับรู้และมุมมองต่อการบริหารจัดการเชิงรุกสูงกว่าครูผู้สอนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานตามแนวทางที่ผู้บริหารกำหนด จึงอาจส่งผลให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกแตกต่างกัน ทั้งนี้ การบริหารจัดการเชิงรุกเป็นกระบวนการที่เน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนากลยุทธ์ การดำเนินงาน และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการดังกล่าวโดยตรงมากกว่าครูผู้สอน จึงทำให้มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วิไลรัตน์ จันธิมา (2561, หน้า 18) ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงรุกเป็นการทำงานที่มีการวางแผนล่วงหน้า สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น และพร้อมตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นบทบาทที่ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวข้องโดยตรงมากกว่าครูผู้สอน และสอดคล้องกับแนวคิดของ พรพิมล บัวระภา (2567, หน้า 7) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงรุกเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการวางแผนป้องกันปัญหา มีวิสัยทัศน์ ยืดหยุ่น สร้างสรรค์ มุ่งผลลัพธ์ ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นบทบาทที่ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวข้องโดยตรงมากกว่าครูผู้สอน จึงทำให้มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ นภาพร ตาแก้ว, ศุภฤกษ์ ริมใหม่, ณภัทร พ้นภัย และภาสกร ดอกจันทร์ (2566, หน้า 415) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นการนำทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาใช้อย่างเป็นกระบวนการ มีระบบระเบียบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น บทบาทของผู้บริหารที่ต้องกำหนดทิศทาง ตัดสินใจ และบริหารจัดการทรัพยากรโดยตรง จึงทำให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกสูงกว่าครูผู้สอน และสอดคล้องกับแนวคิดของ กิตติญาภัทร พวงประดิษฐ์, เนตรธิดา อินทรักษ์ และศลิษา ราไชย (2567, หน้า 808) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นกระบวนการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในแต่ละระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

ที่มีบทบาทและระดับการมีส่วนร่วมแตกต่างกัน จึงมีมุมมองต่อการบริหารจัดการเชิงรุกแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชิษฐา เทพท้าว (2566, หน้า 352 – 353) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารเชิงรุกผ่านกระบวนการชี้แนะ พบว่า ผู้บริหารที่มีบทบาทในการกำกับ ชี้แนะกระบวนการพัฒนาครูจะมีความเข้าใจและการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงรุกมากกว่าครูที่เป็นผู้รับการชี้แนะ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Crant (2000, อ้างถึงใน อรพร คนสนิท และคณะ, 2565, หน้า 450) ที่กล่าวว่า บุคลิกภาพเชิงรุก ความคิดริเริ่มของบุคคล และการมีส่วนร่วมในงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรมเชิงรุก ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรย่อมแสดงออกถึงองค์ประกอบเหล่านี้มากกว่าครูผู้สอน จึงส่งผลให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกแตกต่างกันตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง

3.2 การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการบริหารจัดการที่หลากหลายด้วยตนเองมากกว่า ทั้งงานด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และความสัมพันธ์กับชุมชน ทำให้ผู้บริหารต้องใช้การบริหารเชิงรุกเพื่อรับมือกับข้อจำกัดต่าง ๆ ส่งผลให้การดำเนินงานและการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งมีทรัพยากรและบุคลากรสนับสนุนมากกว่า ทำให้สามารถดำเนินการด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ขณะที่โรงเรียนขนาดเล็กอาจมีข้อจำกัดด้านบุคลากร งบประมาณ และภาระงาน ส่งผลต่อการดำเนินการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้สอดคล้องกับ สะใบทิพย์ ขาววิเศษ (2566, หน้า 16) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงรุกเป็นการผสมผสานแนวความคิดการทำงานเชิงรุกกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นเป้าหมายมากกว่าปัญหา ทำให้สามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ชัชชาย จีระวัฒน์วงศ์ (2567, หน้า 11) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงรุกหมายถึง การบริหารที่ส่งเสริมการคิดอย่างสร้างสรรค์ มีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ นภาพร ตาแก้ว และคณะ (2566, หน้า 415) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นการนำ

ทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการมาใช้อย่างเป็นกระบวนการ มีระบบระเบียบแบบแผน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น เมื่อโรงเรียนมีขนาดแตกต่างกัน ย่อมมีความพร้อมด้านบุคลากร งบประมาณ ทรัพยากร และระบบการบริหารแตกต่างกัน ส่งผลให้ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการเชิงรุกแตกต่างกันไปด้วย และสอดคล้องกับแนวคิดของ พรพิมล บัวระภา (2567, หน้า 7) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงรุกเป็นการบริหารที่มุ่งป้องกันปัญหา มีวิสัยทัศน์ ยืดหยุ่นปรับตัว สร้างสรรค์ และมุ่งผลลัพธ์ ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวย่อมขึ้นอยู่กับบริบท ความพร้อม และศักยภาพของโรงเรียนแต่ละขนาด สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพร คนสนิท (2565, หน้า 453 – 457) ที่ศึกษารูปแบบการจัดการการนิเทศโรงเรียนเชิงรุกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร พบว่า ความพร้อมด้านบุคลากร เครื่องมือ ระบบงาน และทรัพยากร มีผลต่อการดำเนินงานเชิงรุกของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สงกรานต์ จันทะปัสสา, นิตยปภา จันทะปัสสา และสัญญา เคณาภูมิ (2568, หน้า 23–24) ที่กล่าวว่า การจัดการโรงเรียนเชิงรุกต้องบูรณาการแนวทางความเป็นผู้นำสมัยใหม่ ครอบคลุมการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม การส่งเสริมความร่วมมือ การเสริมศักยภาพให้ครู และการมีส่วนร่วมของนักเรียนและผู้ปกครอง ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้ล้วนต้องอาศัยทรัพยากรและบริบทที่เหมาะสมส่งผลให้โรงเรียนแต่ละขนาดมีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุกแตกต่างกันสอดคล้องกับแนวคิดของ Parker & Collins (2010, อ้างถึงใน อภิวัชร ฉายอรุณ, 2564, หน้า 14 – 17) ที่จำแนกพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การป้องกันปัญหา การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การเสนอความคิดเห็น และการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ย่อมแสดงออกแตกต่างกันตามบริบทและขนาดของโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กซึ่งมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ผู้บริหารต้องใช้พฤติกรรมเชิงรุกในการป้องกันปัญหาและริเริ่มสิ่งใหม่มากกว่า จึงมีการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีระบบและบุคลากรสนับสนุนเพียงพอ

4. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน พบว่า

4.1 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง

พบว่า โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมทั้งประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่โดยตรงในการกำหนดนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ กำกับ ติดตาม และขับเคลื่อนระบบประกันคุณภาพการศึกษา ขณะที่ครูผู้สอนมีบทบาทสำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับห้องเรียนและการพัฒนาผู้เรียน จึงทำให้การรับรู้และมุมมองเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพแตกต่างกัน จึงอาจทำให้การรับรู้และมุมมองเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง ทั้งนี้ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ ดาวรุ่งรรณ ถวิลการ (2559, หน้า 118) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านคุณภาพเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถจูงใจให้บุคลากรร่วมมือปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายด้านคุณภาพขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทโดยตรงต่อการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนวัฒนธรรมคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชมพูนุช บุญมาวงษา (2564, หน้า 14) ที่สรุปว่า วัฒนธรรมคุณภาพเป็นค่านิยม ความเชื่อ แบบแผน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนที่มุ่งผลเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และการปรับปรุงพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีบทบาท หน้าที่ และระดับการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพแตกต่างกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริพงษ์ ตรัสศรี (2564, หน้า 24) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมคุณภาพเป็นแบบแผนหรือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ทุกหน่วยงาน ที่ยึดถือปฏิบัติตามพันธกิจเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและคุณภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Omachonu and Ross (1995, อ้างถึงใน ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี, 2564, หน้า 28) ที่กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพเป็นวัฒนธรรมที่ใช้แนะนำให้สมาชิกขององค์กรทราบว่าองค์กรอยู่ในระดับใด ซึ่งผู้บริหารในฐานะผู้กำหนดทิศทางองค์กรจะมีความเข้าใจในวัฒนธรรมนี้มากกว่าครูผู้สอน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล และฉลอง ชาตรูประชีวิน (2564, หน้า 123) ที่ศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา พบว่า ประกอบด้วย ภาวะผู้นำในการจัดการด้านคุณภาพ การพัฒนาบุคลากร การสร้างทีมงานคุณภาพ ผลผลิต การประเมินคุณภาพ และการยกย่องให้รางวัล ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวเกี่ยวข้องทั้งบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้กำหนดนโยบาย

และบทบาทของครูผู้สอนในฐานะผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จึงทำให้ความคิดเห็นแตกต่างกันตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กษมา กวยทอง และสุชาดา บุบผา (2567, หน้า 155 – 156) ที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพลำดับแรก คือ ด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ ซึ่งเป็นบทบาทที่ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวข้องโดยตรง จึงอาจส่งผลให้ผู้บริหารมีความตระหนักและให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพสูงกว่าครูผู้สอน

4.2 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในโรงเรียนขนาดเล็ก การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพเกิดขึ้นอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอน เนื่องจากมีบุคลากรจำนวนน้อยและการสื่อสารใกล้ชิดกันมากกว่า ทำให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมคุณภาพได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษามีความแตกต่างกันตามขนาดของโรงเรียน โดยโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมักมีทรัพยากร บุคลากร และระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการดำเนินงานด้านคุณภาพมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก จึงสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วม การพัฒนาบุคลากร การสร้างทีมงาน และการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า ขณะที่โรงเรียนขนาดเล็ก อาจประสบปัญหาด้านข้อจำกัดของบุคลากร งบประมาณ และภาระงาน ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านคุณภาพและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ นภาพร ตาแก้ว และคณะ (2566, หน้า 415) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นการนำทรัพยากรมาใช้อย่างเป็นกระบวนการ มีระบบระเบียบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อโรงเรียนมีขนาดแตกต่างกัน ย่อมมีทรัพยากรและระบบการบริหารที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพแตกต่างกันไปด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ ชมพูนุช บุญมาวงษา (2564, หน้า 14) ที่สรุปว่า วัฒนธรรมคุณภาพเป็นค่านิยม ความเชื่อ แบบแผน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนที่มุ่งผลเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล

(2564, หน้า 40 – 41) ที่สรุปองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษาไว้ 6 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำในการจัดการด้านคุณภาพ การพัฒนาบุคลากร การสร้างทีมงานคุณภาพ ผลผลิต การประเมินคุณภาพ และการยกย่องให้รางวัล ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ย่อมได้รับอิทธิพลจากบริบทและความพร้อมของโรงเรียนแต่ละขนาด สอดคล้องกับแนวคิดของ Lane (2016) ที่ศึกษาบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนในรัฐเมน ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า โรงเรียนที่สามารถพัฒนาชุมชนการทำงานซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ปกครอง และครูมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากกว่า ซึ่งในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีบุคลากรน้อยกว่า การสร้างชุมชนดังกล่าวทำได้ง่ายและใกล้ชิดกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Boon (1992, อ้างถึงใน มูฮัมหมัดอัสรี ยูโซะ, 2566, หน้า 49) ที่พบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมีวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างความไว้วางใจ และการตรวจสอบติดตามผล ซึ่งในโรงเรียนขนาดเล็กผู้บริหารสามารถดำเนินการเหล่านี้ได้อย่างใกล้ชิดและตรงเป้ายิ่งขึ้น จึงส่งผลให้การรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพในโรงเรียนขนาดเล็กสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชมพูนุช บุญมาวงษา (2564, หน้า 90 – 93) ที่ศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 พบว่า วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าขนาดของโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร คำภูษา, วันเพ็ญ นันทะศรี และวาโร เพ็งสวัสดิ์ (2565, หน้า 103 – 104) ที่ศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ซึ่งมีความแตกต่างในระดับการดำเนินงานตามบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง

5. การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนโดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (r_{xtyt} = 0.937**) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ เนื่องจากผู้บริหารที่มีการบริหารเชิงรุกจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์

ปัญหาและสภาพแวดล้อม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการติดตามและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา จึงส่งผลให้สถานศึกษาที่ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเชิงรุกสูง จะสามารถสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาได้สูงตามไปด้วย จึงส่งผลให้สถานศึกษาที่ผู้บริหารมีการบริหารจัดการเชิงรุกสูง จะสามารถสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาได้สูงตามไปด้วยสอดคล้องกับแนวคิดของ วิไลรัตน์ จันธิมา (2561, หน้า 206) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงรุกมีแนวปฏิบัติ ได้แก่ การมีกลยุทธ์ที่ปรับได้ตามสถานการณ์ การเชื่อมโยงหน่วยงานต่าง ๆ การกระจายอำนาจ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการมีข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ สงกรานต์ จันทะปัสสา และคณะ (2568, หน้า 23 – 24) ที่กล่าวว่า การจัดการโรงเรียนเชิงรุกที่บูรณาการแนวทางความเป็นผู้นำสมัยใหม่ ครอบคลุมการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม การส่งเสริมความร่วมมือ การเสริมศักยภาพให้กับครู และการมีส่วนร่วมของนักเรียนและผู้ปกครอง ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชมพูนุช บุญมาวงษา (2564, หน้า 94 – 96) ที่ศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ การพัฒนาบุคลากร การสร้างทีมงาน และการประเมินคุณภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าหากผู้บริหารมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพภายในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญชนิต ชลประทาน และวัลลภา อารีรัตน์ (2567, หน้า 2094) ที่พบว่า วัฒนธรรมคุณภาพ 5 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์มุ่งคุณภาพ การทำงานเป็นทีม การจัดการกลยุทธ์ การพัฒนาวิชาชีพ และการสร้างแรงจูงใจ สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 82.30 ซึ่งล้วนเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ Peter Drucker (2010, อ้างถึงใน ปาณิศา ปาระมี, 2567, หน้า 53 – 54) ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงรุก คือ การสร้างอนาคต ไม่ใช่การพยากรณ์ โดยผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผน ดำเนินการ และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ต้องอาศัยการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

และสอดคล้องกับแนวคิดของ Deb Muller (2025, Online) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงรุกช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ยกระดับคุณภาพการดำเนินงานสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน และพัฒนาองค์กรให้ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการเชิงรุกและวัฒนธรรมคุณภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกันอย่างแน่นแฟ้น

6. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา และด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ดำเนินการด้านละ 6 แนวทาง รวม 30 แนวทาง ซึ่งมุ่งเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม การวิเคราะห์ปัญหาด้วยข้อมูล และการสื่อสารเชิงบวกแบบสองทาง

สำหรับด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นให้ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ชุมชน และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ SWOT ในการวางแผน และส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งคุณภาพ ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Sundaram Nataraja & Larry K. Bright (2018, อ้างถึงใน จิตรลดา เจ๊กเผือกหอม, 2566, หน้า 30 – 31) ที่กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถทำงานเชิงรุกมากกว่าเชิงรับในการกำหนดอนาคตของตนเอง กระตุ้นให้ฝ่ายบริหารคิดล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ และนำไปสู่การประสานงานที่ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Katie Terrell Hanna (2025, Online) ที่กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตและกำหนดเป้าหมายองค์กร โดยต้องมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สำหรับด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีการวางแผนงานเชิงรุก กล้าคิดกล้าตัดสินใจ เปิดโอกาส

ให้ครูมีส่วนร่วม และลงพื้นที่นิเทศงานร่วมกับครูอย่างใกล้ชิด สอดคล้องกับแนวคิดของ นปภา สกุลพิทักษ์ (2565, หน้า 945) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่ทำงานเชิงรุกต้องมีลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ การคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า มีทักษะการวิเคราะห์ปัญหา รู้จักองค์กร มีเทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ Entraining (2021, Online) ที่กล่าวว่า การทำงานเชิงรุกต้องการการเป็นบุคคลเชิงรุกจากภายใน การสร้างกรอบความคิดการทำงานเชิงรุก การมุ่งมั่นที่เป้าหมาย และการใช้หลักการคิดเชิงวิพากษ์

สำหรับด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำให้ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยี ขับเคลื่อนด้วย PLC และงานวิจัย รวมถึงมีการนิเทศและวัดผลอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัชชาย จีระวัฒน์วงศ์ (2567, หน้า 71) ที่กล่าวว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะเป็นองค์กรที่สามารถสร้างและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้อย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทาง ได้แก่ การแสวงหาโอกาสใหม่ การกล้าเสี่ยง การคิดนอกกรอบ การสร้างความแตกต่าง และการพัฒนากลยุทธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Trey Bongiovanni (2022, Online) ที่กล่าวว่า การส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำให้ผู้บริหารใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ แก้ปัญหาเป็นขั้นตอนและมีกลยุทธ์ เน้นการมีส่วนร่วมผ่าน PLC และติดตามประเมินผลด้วย PDCA สอดคล้องกับแนวคิดของ Chris Mosunic (2023, Online) ที่กล่าวว่า การจัดการเชิงรุกต้องประกอบด้วยการวางแผนระยะยาว การจัดการความเสี่ยง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหาอย่างเป็นระบบ สำหรับด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำให้ผู้บริหารใช้ช่องทางที่หลากหลาย สื่อสารนโยบายอย่างชัดเจนเชิงบวก เน้นการสื่อสารสองทาง สร้างความไว้วางใจ และพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ Karimi (2013, อ้างถึงใน สรวงอัยย์ อนันทวิจักษณ์ และคณะ, หน้า 250 – 251) ที่กล่าวว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน และสร้างฉันทามติและความมั่นใจในการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา โดยมีความสัมพันธ์กันสูง จำนวน 5 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่งส่งเสริมทั้ง 5 ด้านอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและสามารถขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาไปสู่การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพได้อย่างยั่งยืน

1.2 จากการวิจัยพบว่าการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา ตลอดจนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและบริบททางการศึกษาในปัจจุบัน อีกทั้งควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อสร้างความร่วมมือและยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืน

1.3 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง คือ ด้านการสร้างทีมงาน

และด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น สถานศึกษาควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม การนิเทศ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ควรศึกษาวิจัยในรูปแบบเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกและการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาที่สอดคล้องตามบริบทของโรงเรียน

2.2 ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา หรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เพื่อให้เกิดแนวทางการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

2.3 ควรศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) หรือการบริหารโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาในศตวรรษที่ 21

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *แนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์.* สืบค้นเมื่อวันที่ 25 กันยายน 2568 จาก https://www.moe.go.th

กนกวรรณ ทุมสะกะ. (2561). *แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. (2562). *พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ.* ซีเอ็ดยูเคชั่น.

กรรณาภรณ์ สินประสงค์. (2564). *รูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

กษมา กวยทอง. (2566). *แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

กษมา กวยทอง, และสุชาดา บุบผา. (2567). แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี. *วารสารราชนครินทร์, 21*(1), 155 – 156, 159.

กามีละห์ มะยุ. (2565). *การพัฒนาทักษะการคิดแก้ปัญหาโดยใช้การจัดการเรียนรู้ปัญหาเป็นฐานสาระการเรียนรู้อัลฟิกฮฺ เรื่อง หัยฎและอิสติฮาเฎาะฮฺ สำหรับนักเรียนชั้นอิสลามศึกษาตอนกลางปีที่ 1.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

กิตติญาภัทร พวงประดิษฐ์, เนตรธิดา อินทรักษ์, และศลิษา ราไชย. (2567). การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory management). *วารสารการบริหารการจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2*(4), 807.

กิตติชัย การโสภา. (2563). แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์. *จุลสารบริหารวิชาการโรงเรียนยางหล่อวิทยาคาร.*

กิตติพล โยงทองหลา. (2567). *การศึกษามาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เกสรา นำธรรมวงศ์. (2568). *ปลดล็อก 6 ขั้นตอนคิดแบบ Problem Solving อย่างมีระบบ.* https://www.baseplayhouse.co/blog/professional-problem-solving.

เกษรา เอี่ยมสะอาด. (2562). *การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา.* การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2563). *การคิดเชิงวิเคราะห์.* (พิมพ์ครั้งที่ 8). ซัคเซส.

เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. (2567). *Problems บทที่ 1 ความหมายของการแก้ปัญหา (Problem solving).* https://www.iok2u.com/article/innovation/problem-1-is

กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ. (2565). *หลักการประเมินผลโครงการ.* https://tica-thaigov.mfa.go.th/th/page/หลักการประเมินผลโครงการ?menu=5f3640be32ac261704141e1c.

จิตรลดา เจ๊กเผือกหอม. (2566). *การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

จิราวรรณ มลาไวย์, ธันฐิตา พร้อมพันธุ์, ภูเบศร์ บาลชน, สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ. (2563). ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็ก. *วารสารวิจัย มข. สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ฉบับบัณฑิตศึกษา), 8*(3), 64 – 72.

จิราภรณ์ จำเริญดี. (2568). *ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

จิราวรรณ ยิ้มปลื้ม. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรของสำนักงาน คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.).* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

จุฑามาศ เกษมสุขสถาพร. (2567). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารภายใน.* รายงานการวิจัย ศูนย์บริการข้อมูลข่าวสาร สำนักงานเลขานุการกรมอนามัย.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ชัชชาย จีระวัฒน์วงศ์. (2567). *นวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงรุกเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการงานอาชีพให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของยุคปัญญาประดิษฐ์*. การศึกษาอิสระ ค.ม. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

ชัญญานุช อาจคำ. (2566). *แนวทางการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้นโยบายการพัฒนาคุณภาพชีวิตแรงงาน กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดพะเยา*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ค.ม. พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.

ชยพัทธ์ นาคกุลบุตร. (2564). *การพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์โดยการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสะเต็มศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชาญณรงค์ พรรุ่งโรจน์. (2557). *วัฒนธรรมคุณภาพ สร้างคน สร้างชาติ*. สำนักงานรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา.

ชฎาวรรณ ภาใสย, ศรสวรรค์ พิมพลา, และวาริศรา โพทนัน. (2565). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท ซีเอ็นชัวร์ จำกัด*. การค้นคว้าอิสระ. มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.

ชนิตว์พร ชมกลิ่น, สุขุม เฉลยทรัพย์, และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. (2569). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงรุกสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล. *วารสารศึกษาศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 9*(2), 14 – 29.

ชิตณรงค์ โรจนทวีทองดี. (2564). *รูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดศรีสะเกษ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. ศรีสะเกษ: มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.

ชิดชนก เกตุวงศ์. (2565). *แนวทางการบริหารเพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ของโรงเรียนบ้านเวียงพาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

ชุษณะ พูลสมบัติ. (2565). *การศึกษาปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครสวรรค์.* การค้นคว้าอิสระ ค.ม นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

ซูฮัยรี บือง่าฉา, และนัสรียะห์ อาบ. (2567). องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในยุค BANI World. *Journal of Buddhist Education and Research มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 10*(4), 591.

เชิดพงษ์ งอกนาวัง, เอกราช โฆษิตพิมานเวช, และยิ่งสรรค์ หาพา. (2566). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา. Journal of Modern Learning Development มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, 9*(6), 485 – 488.

ชมพูนุช บุญมาวงษา. (2564). *วัฒนธรรมคุณภาพที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1* วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครพนม: มหาวิทยาลัยนครพนม.

ณัฐวัชร จันทโรธรณ์. (2562). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ (The strategy of modern organization management administration). *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 7*(2), 61 – 64.

ณัฐธิดา น้ามนต์ดี. (2565). ภาวะผู้นำคุณภาพและความสำเร็จขององค์กร. *วารสารบริหารการศึกษา มศว. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 19*(37), 166.

ดาวรุวรรณ ถวิลการ. (2559). *รายงานวิจัย รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).

_____. (2561). รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับบัณฑิตศึกษา) สาขามนุษศาสตร์และสังคมศาสตร์, 6*(3), 121.

ทิศนา แขมมณี. (2557). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.* (พิมพ์ครั้งที่ 18). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทรงพร อุดรพันธ์. (2564). *ปัจจัยทางการบริหารและปัจจัยวัฒนธรรมคุณภาพที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ธัญชนิต ชลประทาน, และวัลลภา อารีรัตน์. (2567). วัฒนธรรมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 9*(3), 2090 – 2094.

ธนิต ปุ่นประโคน. (2562). *การพัฒนาตัวบ่งชี้วัฒนธรรมคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

ธีรวดี ยิ่งมี, และมงคลชัย โพล้งศิริ. (2562). *ความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.* รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

นปภา สกุลพิทักษ์. (2565). การบริหารจัดการเชิงรุกในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา. *ในการประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4 (945, 951).* บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

นภัสรพี ศุภมงคล. (2565). *แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์.* วิทยานิพนธ์ บธ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

นภาพร ตาแก้ว, ศุภฤกษ์ ริมใหม่, ณภัทร พ้นภัย, และภาสกร ดอกจันทร์. (2566). หลักการ วิธีการ และแนวทางในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ. *Journal of Modern Learning Development มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 8*(1), 415.

นฤวรรณ ม่วงประเสริฐ. (2564). *ปัจจัยการสื่อสารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย* สารนิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิพัทธ์ กานตอัมพร. (2566). *การพัฒนารูปแบบการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้นำชุมชนสตรี*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นิพัทธ์ กานตอัมพร. (2566). การพัฒนารูปแบบการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้นำชุมชนสตรี. *วารสาร มจร การพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยศิลปากร, 9*(1), 15 – 20.

นุชจีวรรณ บัวดอก. (2564). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์กับบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร. *ในหนังสือประมวลบทความในการประชุมวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ระดับชาติ ครั้งที่ 14 และระดับนานาชาติ ครั้งที่ 1* (หน้า 256). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

เนตรนภา โพธิ์สาวัง. (2561). *การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

บุญรษากุล บุญเรืองรอด. (2562). *ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ที่ได้รับการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน เรื่อง ระบบต่อมไร้ท่อ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

ประสงค์ รับสมบัติ. (2567). *การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ส.เต็งไตรรัตน์ (น่าน) จำกัด*. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ปาณิศา ปาระมี. (2567). *แนวทางการบริหารจัดการเชิงรุกเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของยุคปัญญาประดิษฐ์*. การศึกษาอิสระ ค.ม. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

ปิยะพร พิมพิศาล. (2563). *การพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ตามแนวคิดของมาร์ซาโน สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6* วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ปริญญ์ งามสุทธ. (2563). *แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางานวิจัยของบุคลากรสายสนับสนุน*. สำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ปรีดี นุกุลสมปรารถนา. (2568). *คู่มือยกระดับพนักงานด้วยการพัฒนา Problem – Solving Skill เพื่อการขับเคลื่อนองค์กร*. https://www.popticles.com/self-development/mastering-problem-solving-skill/.

พัชรี นาคผง. (2562). *การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ที่จัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานร่วมกับเทคนิค STAD*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน (เกษวงศ์รอด). (2561). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว*. สารนิพนธ์ รป.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระมหาประยูร ธีรวโร (ตระการ). (2565). วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ. *วารสารบวรสหการศึกษาและมนุษยสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 3*(1), 39.

พิชญาภา จันทศรี. (2563). *กลยุทธ์การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

พิชญาพร พีรพันธุ์, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, และธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ. (2565). กรอบแนวคิดศักยภาพความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์. *Journal of Roi Kaensarn Academi, 8*(2), 309.

พิพากร เลขภัสร. (2561). *การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกและการรับรู้บรรยากาศองค์การ ที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อของพนักงานบริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า* วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พิสิฐ โมกขาว. (2561). *การส่งเสริมความสามารถในการคิดแก้ปัญหาด้วยบทเรียนแสวงรู้บนเว็บที่มีการเสริมศักยภาพทางการเรียนวิชาการเขียนโปรแกรมเบื้องต้นสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนบรบือ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

พลอยไพลิน สกลอรรจน์. (ม.ป.ป.). *การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ระเบียบวิธีซิกซ์ซิกมา (Effective problem solving & decision making via Six Sigma methodology)*. ศูนย์วิชาการเพื่อความปลอดภัยทางถนน มูลนิธินโยบายถนนปลอดภัย.

พรพิมล บัวระภา. (2567). *นวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงรุกเพื่อพัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัญญาประดิษฐ์*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

พรพิมล นายโรง. (2566). *ปัจจัยความสำเร็จของการนำระบบจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ชลบุรี*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศศ.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พรสุดา ประเสริฐนู. (2564). *การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2* วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ไพรทูล บุญศรี. (2564). *แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงแรม 4 ดาวที่เป็นเลิศแห่งหนึ่งในเมืองพัทยา: ภาพสะท้อนจากมุมมองผู้ปฏิบัติงาน*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภัททิยา โสมภีร์. (2561). *การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ภาวิดา พุทธิขันธ. (2566). *การพัฒนาตัวชี้วัดและแนวทางการดำเนินงานเพื่อการจัดการคุณภาพสู่ความเป็นเลิศของสถาบันการศึกษาพยาบาล*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ภูริวรรธน์ สายเพ็ชร์. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงรุกกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานสำนักงานบริษัทเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่: บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของแรงจูงใจภายใน*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ภูริกานต์ สองสี. (2563). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม.* สารนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

มูฮัมหมัดอัสรี ยูโซะ. (2566). *ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารตามแผนกลยุทธ์สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนราธิวาส.* การค้นคว้าอิสระ ค.ม. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

มนูญ เหล่าปาสี, และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์. (2564). วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครปฐม. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 22*(2), 158.

มณฑนา พิพัฒน์เพ็ญ, และแจ่มจันทร์ เพชรศิริ. (2568). การพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการพัฒนาโครงร่างการวิจัยของนิสิตโดยใช้นวัตกรรมจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐานบูรณาการกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบในรายวิชาระเบียบวิธีวิจัยทางวิทยาศาสตร์ชีวภาพ คณะวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมดิจิทัล มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตพัทลุง. *Education Journal คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์, 8*(2), 65.

มลธิดา อุบลรัตน. (2566). การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 6*(2), 103, 105.

รัตนา คนไว. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.* นามมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

วรรณิษา กสิผล. (2560). *โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยวัฒนธรรมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วัชระ มารุ่งเรือง. (2562). พัฒนาการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพด้วยการพัฒนาคน. *วารสารพุทธจิตวิทยา, 4*(2), 74 – 83.

วชิราพร บุนนท์. (2565). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย* วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

วิไลรัตน์ จันธิมา. (2561). *การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

วิชัย วงษ์ใหญ่. (2562). *การพัฒนาทักษะสร้างสรรค์นวัตกรรม*. ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้.

วิลาวัลย์ มาคุ้ม. (2568). *การคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (Innovation Thinking)*. https://elibrary.ksp.or.th/index.php?lvl=cmspage&pageid=4&id_article=181

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2561). *การจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี: แนวคิดและกระบวนการ*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2565). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในยุคดิจิทัล*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ฤทธิชัย จันทร์ศรีนวล. (2567). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของข้าราชการกรมชลประทาน* [การค้นคว้าอิสระ]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศศิภา จันทรา. (2560). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองด้านคอมพิวเตอร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศศิวิมล มหาเทียน. (2565). *การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ ด้วยการจัดการเรียนรู้แบบห้องเรียนกลับด้านในวิชาสังคมศึกษา ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ศรัณย์ เปรมสุข. (2566). *การพัฒนารูปแบบบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ศรายุทธ อุ่นใจ. (2566). *แนวทางการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนบ้านพนาสวรรค์ ที่สอดคล้องกับการศึกษาหลังสถานการณ์โควิด–19.* การศึกษาอิสระ ค.ม. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

ศิวรัตน์ พายุหะ. (2568). *ปลุกพลังการเรียนรู้: สู่วิสัยทัศน์การบริหารโรงเรียนยุคใหม่.* https://www.starfishlabz.com/blog/1727-ปล-กพล-งการเร-ยนร-สู่วิสัยทัศน์การบริหารโรงเรียนยุคใหม่.

ศิริพงษ์ ตรัสศรี. (2564). *แนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2563). *การบริหารการตลาดยุคใหม่.* ธรรมสาร.

ศิริพร คำภูษา, วันเพ็ญ นันทะศรี, และวาโร เพ็งสวัสดิ์. (2565). องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารวิชาการธรรมทรรศน์, 22*(4), 103 – 104, 107.

ศิรประภา อัคราภิชาต, ชื่นนภา นาวารี, และมัทนา วังถนอมศักดิ์. (2565). คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์, 6*(3), 288.

ศิวรรณ อะวะตา. (2562). *ปัจจัยเชิงสาเหตุและแนวทางการพัฒนาการคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ศิริเพ็ญ วินิจรักษา. (2560). *รูปแบบการสื่อสารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท A ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย* การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

ศูนย์ความเป็นเลิศด้านพลังงานทางเลือก สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. (2566). *การสร้างและพัฒนานวัตกรรมการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมเพื่อชุมชน.* มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สะใบทิพย์ ขาววิเศษ. (2566). *แนวทางการบริหารจัดการเชิงรุกเพื่อบริการช่วยเหลือเฉพาะครอบครัวโดยศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดอุดรธานี.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

สรรค์ชัย ไชยสกุลวงศ์. (2567). การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรสมัยใหม่. *วารสารบัณฑิตศึกษาชัยภูมิปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาลัยสงฆ์ชัยภูมิ, 2*(3), 40.

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2568). https://www.facebook.com/photo/?fbid=1568845716502363&set=a.188374494549499&locale=th_TH.

สถาบัน IMPRESSION. (2568). *การทำงานเชิงรุก (Proactive)*. https://impressiontraining.blogspot.com/2016/12/proactive.html

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2564). *แนวทางและวิธีการสร้างนวัตกรรมในงาน*. หน่วยงานกรุงเทพมหานคร.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในประเทศไทยและประเทศที่คัดสรรเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ศตวรรษที่ 21*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2568). *วิสัยทัศน์ และทัศนวิสัย*. http://legacy.orst.go.th/?knowledges=วิสัยทัศน์-และ-ทัศนวิสัย.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. (2568). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2568)*. https://web2.sakon2.go.th/plan66-70.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. (2568). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568*. https://web2.sakon2.go.th/plan68

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2555). *บทวิทยุรายการ "รู้ รัก ภาษาไทย" ออกอากาศทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2555 เวลา 07.00 – 07.30 น.* สืบค้นเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2568 จาก http://legacy.orst.go.th/?knowledges=วัฒนธรรม-๗-สิงหาคม-๒๕๕๕

สิริวัฒน์ เศรษฐยายน. (2559). *การทำงานเชิงรุกขององค์การบริหารส่วนตำบลสนามจันทร์ในด้านการดูแลผู้สูงอายุ*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สิงหวัฒน์ สารถ้อย. (2564). *การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาน่าน*. การค้นคว้าอิสระ ค.ม. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สิทธิศักดิ์ พิบูลรัตน์. (2564). *โมเดลสมการโครงสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สิทธิชัย อุปแสน. (2566). *แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สุเทพ เมยไธสง, บรรจง ลาวะลี, อดิศักดิ์ ทุมอนันต์, ฉัตรชัย ชมชารี, และจิราภรณ์ ผันสว่าง. (2565). การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเชิงรุกโรงเรียนผู้สูงอายุเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางใจและประสิทธิผลของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด, 7*(3), 33 – 34, 38.

สุภัทรา สภาพอัตถ์. (2562). *การบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล. (2564). *การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพและแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สุเขตร์ ศรีบุญเรือง. (2561). *การพัฒนาตัวบ่งชี้วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สุปวีย์ ศรีวันทนาสกุล, และฉลอง ชาตรูประชีวิน. (2564). การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพและแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 8*(1), 123.

สุภาภรณ์ สุวรรณชะรา. (2564). *การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุจินธร มณีคง, สุภาสิณี นุ่มเนียม, และอารีรัตน์ ภาคพิธเจริญ. (2567). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพของนิสิตคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 21*(92), 53 – 60. https://www.tci-thaijo.org/index.php/SNGSJ/index

สุทัตตา ภักดีเรือง. (2566). *การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ.* การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุธาทิพย์ ทองอ้น. (2566). *แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2.* การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศศ.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สมคิด สกุลสถาปัตย์. (2563). กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มมร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 8*(1), 281 – 283.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, สุวรรณี แสงมหาชัย, และปาริชาติ มณีโรจน์. (2563). นวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ, 9*(2), 105 – 125.

สงกรานต์ จันทะปัสสา, นิตยปภา จันทะปัสสา, และสัญญา เคณาภูมิ. (2568). แนวทางความเป็นผู้นำสำหรับการบริหารจัดการโรงเรียนเชิงรุก: เสริมสร้างศักยภาพผู้นำทางการศึกษา. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 9*(1), 23 – 24.

สรวงอัยย์ อนันทวิจักษณ์, จุฑารัตน์ ปิณฑะแพทย์, และณัฏฐิรา หอพิบูลสุข. (2567). สมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลของผู้นำที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานธุรกิจสายการบินในประเทศไทย. *วารสารรัชต์ภาคย์, 18*(61), 247 – 257.

อภิวัชร ฉายอรุณ. (2564). *ปัจจัยพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรมหาวิทยาลัยรังสิต* วิทยานิพนธ์ บธ.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.

อภิสิทธิ์ โคสาดี. (2565). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อัญชิษฐา เทพท้าว. (2566). รูปแบบการบริหารเชิงรุกผ่านกระบวนการชี้แนะเพื่อส่งเสริมความสามารถการจัดการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน สำหรับครูโรงเรียนห้วยส้านยาววิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. *วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม, 7*(7), 352 – 353.

อุกฤษฎ์ ดอนบรรเทา, และเอกราช โฆษิตพิมานเวช. (2567). การบริหารจัดการสถานศึกษายุคใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, 7*(2), 533.

อุไรลักษณ์ ปุ่มเป้า. (2565). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อินทิรา จันทร์สอน. (2567). การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรสมัยใหม่ คือ แผนการเติบโตที่องค์กรไม่ควรมองข้าม. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 26*(3), 222 – 232.

อรพร คนสนิท, เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต, และปัญญา ธีระวิทยเลิศ. (2565). รูปแบบการจัดการการนิเทศโรงเรียนเชิงรุกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร. *วารสารรัชต์ภาคย์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, 16*(45), 450 – 451.

อรวรรณ ศิริ และศยามล เอกะกุลานันต์. (2566). อิทธิพลของบุคลิกภาพเชิงรุกและความเป็นอิสระในการทำงานที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานสำนักงานบริษัทประกอบรถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ. *Procedia of Multidisciplinary Research, 1*(7), 3 – 4.

องค์การบริหารส่วนตำบลชลคราม. (2563). *รายงานผลการประเมินการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563*. องค์การบริหารส่วนตำบลชลคราม.

อำนาท เหลือน้อย. (2561). *รูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากล*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. นครสวรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.

Batten, J. D. (1992). *Building a total quality culture*. Crisp Publications.

Beren, D. (2025). *The role of leadership in total quality management implementation*. https://www.isixsigma.com/total-quality-management-tqm/the-role-of-leadership-in-total-quality-management-implementation/.

Chris Mosunic. (2023). *Proactive vs. reactive: What's the best management style*. https://www.calm.com/blog/proactive-vs-reactive.

Cronbach, L. J. (1963). Course improvement through evaluation. *Teachers College Record, 64*(8), 672 – 683.

Cronbach, L. J., Ambron, S. R., Dornbusch, S. M., Hess, R. D., Hornik, R. C., Phillips, D. C., Walker, D. F., & Weiner, S. S. (1980). *Toward reform of program evaluation*. Jossey – Bass.

Deb Muller. (2025). *Proactive management: How to lead your team effectively instead of reactively*. https://www.hracuity.com/blog/proactive-management

Deming, W. E. (2018). *The new economics for industry, government, education* (3rd ed., pp. 87 – 90). MIT Press.

Drucker, P. F. (2007). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Butterworth – Heinemann.

Entraining. (2021). *The key to proactive working*. https://www.entraining.net/article/หัวใจสำคัญของการทำงานเชิงรุก-Proactive-Working/.

FROG GENIUS. (2025). *Why is human resource development within an organization important?* https://www.froggenius.com/news/employee-development

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2001). *Total quality handbook*. Prentice Hall.

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2001). *Quality management: Introduction to total quality management for production*. Prentice – Hall.

Investopedia. (2025). *Quality management: Definition and example*. https://www.investopedia.com/terms/q/quality–management.asp

Julia Martins. (2025). *What is strategic planning? A 5–step guide*. https://asana.com/resources/strategic–planning

Johnson, J. J. (2000). Differences in supervisor and non–supervisor perceptions of quality culture and organizational climate. *Public Personnel Management, 29*(1), 119 – 128.

Katie Terrell Hanna. (2025). *Strategic planning*. https://www.techtarget.com/searchcio/definition/strategic–planning

Krungsri Academy. (2025). *การทำงานเชิงรุก Proactive ได้ผลในสถานการณ์ใดบ้าง*. https://www.krungsri.com/th/plearn–plearn/business/inspiration–and–success–case/which–case–will–being–proactive–work–in–workplace

Lane, S. (2017). *School culture and climate at a middle school in Maine* [Doctoral dissertation, Northcentral University]. Northcentral University.

Lee Harvey, & B. Stensaker. (2008). Quality culture: Understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education, 43*(4), 427 – 442.

Lutfi, N. Y. S. M. (2025). Proactive leadership practice level among secondary school principals in Bethlehem Directorate in the State of Palestine. *Arts for Educational & Psychological Studies, 7*(1), 1 – 18.

Maria. (2025). *What does "proactive" mean? Proactive learning in the workplace*. https://everhour.com/blog/what–does–proactive–mean/.

Mosal, E. T., & Base, R. (2025). Proactive leadership in action: Ethnographic insights into school administration practices in Cagayan de Oro City, Philippines. *International Journal of Education, Humanities and Social Science, 8*(4), 180 – 210.

Marzano, R. J. (2001). *Designing a new taxonomy of educational objectives*. Corwin.

Nick Laughton. (2025). *The importance of effective problem solving*. https://www.bainessimmons.com/knowledge/news/blog/the-importance-of-effective-problem-solving/.

Oakland, J. S. (2000). *Total quality management: Text with cases* (2nd ed.). Butterworth – Heinemann.

Oakland, J. S. (2020). *Total quality management and operational excellence* (5th ed., pp. 45 – 47). Routledge.

OECD. (2010). *The OECD innovation strategy: Getting a head start on tomorrow*. OECD Publishing.

Patton, M. Q. (2008). *Utilization – focused evaluation* (4th ed.). Sage Publications.

Potjanajaruwit, P. (2019). Creative innovation of startup businesses in Thailand 4.0 era. *Journal of International Studies, 12*(2), 76.

Profit.co. (2025). *What is strategic planning? What are the steps involved in creating a strategic plan?* https://www.profit.co/blog/okr-university/what-are-the-steps-involved-in-creating-a-strategic-plan/.

Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus* (4th ed.). SAGE Publications.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.

Stufflebeam, D. L. (2003). The CIPP model for evaluation. In T. Kellaghan & D. L. Stufflebeam (Eds.), *International handbook of educational evaluation* (pp. 31 – 62). Kluwer Academic Publishers.

Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation theory, models, and applications*. Jossey – Bass.

Thaipalad. (2025). *Strategic planning and strategic management*. https://thaipalad.com

Toorsicc.blogspot. (2025). *Developing work processes using quality systems and increasing productivity*. https://toorsicc.blogspot.com/

Trey Bongiovanni. (2022). *Proactive management and strategy*. https://nessogroup.com/proactive-management-strategies/.

Worthen, B. R., Sanders, J. R., & Fitzpatrick, J. L. (2011). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (4th ed.). Pearson Education.

Wu, C., & Wang, Y. (2011). Understanding proactive leadership. In W. H. Mobley (Ed.), *Advances in global leadership* (Vol. 6, pp. 299 – 314). Emerald Group Publishing. https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2011)0000006015.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร	ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ	อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.ภานุมาส ธรรมถาวรสกุล	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหวาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2
4. ดร.วิจิตรา สำแดงไชย	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโคกดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
5. นางวงเดือน คุณวงค์	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองหลวงวิทยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการเสนอแนวทางการพัฒนางานวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 10 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร	ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์	อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. นางศรีสุดา ทิพสิงห์	รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
4. นางวรวรรณ วัชรเสถียร	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
5. นางนภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
6. นางมะลิวัลย์ เขื่อนศิริ	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนาว์ มิตรภาพที่ 126 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

7. นายศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองหลวงวิทยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
8. นางลักษณ์ขณา บัวโฮง	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองหลวงวิทยานุกูล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
9. นางมัทนา แสงส่อง	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านคำไชยวาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
10. นางวิรัญกานต์ อินทะวงค์	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโคกดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๗๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๗๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๗๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางภานุมาส ธรรมถาวรสกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๗๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางวิจิตรา สำแดงไชย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๕๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๗๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางวงเดือน คุณวงค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๕๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๑๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๓๓๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางศรีสุดา ทิพย์สิงห์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๗๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๗๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางวรวรรณ วัชรเสถียร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๐๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๐๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางนภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนหวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๗๑๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายศักดิ์สิทธิ์ เดชราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๘.๑๒/ว ๓๑๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางมะลิวัลย์ เชื่อนศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๓๓๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๖๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๗ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิวโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางวิริญกานต์ อินทะวงค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรตร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๑๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิวัฒน์ ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางมัทนา แสงล่อง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรตร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๗๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๑๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางลักษณ์ขณา บัวโรง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๔๓๓๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขององค์กรสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา บัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันที เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนพรสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นาย.ทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบดมาดพอกน้อย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๔๓๓๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๕๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนาเพียงสว่างวิทยานุกูล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๔๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๕๙ ๖๖๗๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพนทองประชาอุทิศ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๔๓๓๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนามนประชาสามัคคี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๗๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๕๙ ๖๖๗๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหอย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศ.ม.) โดยมี ดร.เทัญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบดมาดพอกน้อย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เก็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองทุ่ม (พุทธานุเคราะห์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๔๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๒๖๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกดินแดง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๔๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา บัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนหวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๖๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดมสังวรวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๔๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งมนธาตุวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๖๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๒๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ มีนาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายทัศน์พงษ์ บางทราย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๗๔๒๑๒๒๙๓๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จั้นวันดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นายทัศน์พงษ์ บางทราย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๕๗๔๙ ๖๖๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา กับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2”

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้สำหรับผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำมาวิเคราะห์ในภาพรวมซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านใดทั้งสิ้น และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบคำถามครั้งนี้

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่าน

นายทัศน์พงษ์ บางทราย

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

1.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

☐ ผู้บริหารสถานศึกษา

☐ ครูผู้สอน

1.2 ขนาดของโรงเรียน

☐ โรงเรียนขนาดเล็ก

☐ โรงเรียนขนาดกลาง

☐ โรงเรียนขนาดใหญ่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้ออย่างละเอียดและพิจารณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นทางขวามือเพียงระดับเดียว ตามสภาพความเป็นจริงที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ **มากที่สุด**

4 หมายถึง การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ **มาก**

3 หมายถึง การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ **ปานกลาง**

2 หมายถึง การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ **น้อย**

1 หมายถึง การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ **น้อยที่สุด**

ตัวอย่าง

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
1. วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน สะท้อนภาพอนาคต และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน	✓				

จากตัวอย่างแสดงว่า

ข้อ 0 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน สะท้อนภาพอนาคต และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน อยู่ในระดับมากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
1. วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน สะท้อนภาพอนาคต และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน					
2	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ระยะยาวที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร					
3	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ข้อมูลและบริบทภายใน – ภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์					
4	ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรมีความสอดคล้องกับทรัพยากร สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
5	ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายระยะยาว					
2. การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก		5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารสามารถแสดงความคิดเห็นและจัดการอารมณ์ของตนเอง ได้อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอในสถานการณ์การต่าง ๆ					
7	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจภายในที่ผลักดันให้บุคคลเริ่มต้นงานด้วยตนเอง มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือการกระตุ้นจากผู้อื่น					
8	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อมูลที่มีอยู่ รวมถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
9	ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นในการปรับวิธีการทำงาน และความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์					
10	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเชิงรุก เพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ สร้างความน่าเชื่อถือ และสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในระดับบุคคลและองค์กร					
3. การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์		5	4	3	2	1
11	ผู้บริหารสามารถนำองค์ความรู้เฉพาะทางมาผสมผสานกับจินตนาการและทักษะการคิดนอกกรอบเพื่อริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่					
12	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบที่เน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนานวัตกรรม					
13	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจและแรงจูงใจในการแก้ปัญหา					
14	ผู้บริหารมีการสร้างนวัตกรรม การบริการ หรือวิธีการทำงานใหม่ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างคุณค่าให้แก่บุคคลและองค์กรอย่างยั่งยืน					
15	ผู้บริหารมีการแสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ การพัฒนาต้นแบบเพื่อการทดสอบ และการสร้างผลประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและความได้เปรียบในการแข่งขัน					

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
4. การคิดเชิงวิเคราะห์และการจัดการปัญหา		5	4	3	2	1
16	ผู้บริหารสามารถระบุและกำหนดปัญหาในการดำเนินงานหรือการบริหารจัดการได้อย่างชัดเจนและตรงประเด็น					
17	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริง และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล					
18	ผู้บริหารสามารถสรุปข้อเท็จจริงและเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้อง					
19	ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการตัดสินใจและเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์					
20	ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผล และนำผลการแก้ไขปัญหามาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ					
5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ		5	4	3	2	1
21	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และความคิดให้ผู้รับสารเข้าใจได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม					
22	ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้องค์ประกอบของการสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง และผู้รับสาร รวมถึงการเข้ารหัสและถอดรหัสสาร การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการจัดการสิ่งรบกวนได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง					
23	ผู้บริหารมีความชำนาญในการใช้ทักษะการฟัง การพูด การเขียน และการใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสมกับบริบทอย่างมีลักษณะเชิงบวกและสร้างสรรค์ที่สามารถโน้มน้าวจูงใจผู้รับสาร					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
24	ผู้บริหารใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจ ความพึงพอใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานในองค์กร					
25	ผู้บริหารมีการสื่อสารที่สามารถเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความเป็นเอกภาพ และสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้ออย่างละเอียดและพิจารณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นทางขวามือเพียงระดับเดียว ตามสภาพความเป็นจริงที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับ **มากที่สุด**

4 หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับ **มาก**

3 หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับ **ปานกลาง**

2 หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับ **น้อย**

1 หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับ **น้อยที่สุด**

ตัวอย่าง

ข้อ	การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
1. ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพอย่างเป็นระบบ	✓				

จากตัวอย่างแสดงว่า

ข้อ 0 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
1. ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพอย่างเป็นระบบ					
2	ผู้บริหารใช้อิทธิพลเชิงบวกในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง					
3	ผู้บริหารกำหนดแนวทาง ควบคุมการดำเนินงานและพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพที่ตรวจสอบได้และปรับปรุงได้โดยอาศัยหลักการบริหารคุณภาพในการบริหารจัดการงาน					
4	ผู้บริหารสร้างระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และลดความผิดพลาดในการทำงาน					
5	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพคนและการทำงาน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนให้กับสถานศึกษา					
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ		5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายที่มุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นหลัก					
7	ผู้บริหารมีการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน พร้อมกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ เพื่อถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับ					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
8	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการพัฒนาคุณภาพ และการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับแผนงาน					
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ		5	4	3	2	1
9	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการหลักอย่างรอบด้าน การแยกเป็นขั้นตอนย่อยอย่างเป็นระบบ และการปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์					
10	ผู้บริหารมีระบบการวัดผล ติดตามประเมินผลทบทวน และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบตามวงจรคุณภาพ					
11	ผู้บริหารพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การในระยะยาว และการสร้างผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานและคุณภาพอย่างยั่งยืน					
3. การสร้างทีมงาน		5	4	3	2	1
12	ผู้บริหารสร้างการทำงานร่วมกันของบุคลากรอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานของเป้าหมายร่วม ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบร่วมกัน					
13	ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการประชุมหารืออย่างสม่ำเสมอในทีมงาน					
14	ผู้บริหารพัฒนาการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
15	ผู้บริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแก้ไขความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
16	ผู้บริหารมีระบบรางวัลที่สนับสนุนผลงานของทีม การเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การยกระดับผลการดำเนินงาน และการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน					
4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน		5	4	3	2	1
17	ผู้บริหารมีกระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการใช้ปัจจัยกระตุ้น ทั้งจากลักษณะงานและสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อขับเคลื่อนบุคลากร					
18	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงขับเคลื่อนจากภายในและความกระตือรือร้นในการใช้ศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ					
19	ผู้บริหารตอบสนองความต้องการพื้นฐาน การสร้างความพึงพอใจ การเห็นคุณค่าในตนเอง และการได้รับการยอมรับผ่านระบบการสื่อสารที่เป็นกัลยาณมิตร					
20	ผู้บริหารทำให้ผลลัพธ์ของการสร้างแรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของผลงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร					
21	ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ทัศนคติเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งมั่น ทุ่มเท มีความต่อเนื่องอย่างยั่งยืนภายใต้ความร่วมมือและความสมัครใจ					
5. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง		5	4	3	2	1
22	ผู้บริหารมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
23	ผู้บริหารเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร โดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย (เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้) เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
24	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรเพื่อลดช่องว่าง ความสามารถและเตรียมความพร้อมให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่					
5. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง		5	4	3	2	1
25	ผู้บริหารส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการบริหารเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากร					
26	ผู้บริหารสามารถพัฒนาบุคลากรส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้น ผลงานที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และความสามารถในการแก้ปัญหาหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ					
6. การประเมินและพัฒนาคุณภาพ		5	4	3	2	1
27	ผู้บริหารมีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างเป็นระบบและมีวัตถุประสงค์ เพื่อใช้ในการประเมินคุณค่าและความเหมาะสมของการดำเนินงาน					
28	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมมิติสำคัญ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบ และความยั่งยืนของแผนงานหรือโครงการ					
29	ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจเชิงนโยบาย การบริหารจัดการ และการพัฒนาองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม					
30	ผู้บริหารใช้วงจรการบริหารคุณภาพ การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
31	ผู้บริหารมีการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานขับเคลื่อนผ่านระบบประกันคุณภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนในระยะยาว					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2”

(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ผู้ประเมิน.....

ตำแหน่ง.....

คำชี้แจง

ขอให้ท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ โปรดอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ซึ่งเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ขอให้พิจารณาแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น ซึ่งผู้วิจัยจะนำผลจากการประเมินของท่าน มาพิจารณาปรับปรุงแบบสอบถามให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ตัวเลขแต่ละช่องประเมินมีความหมาย ดังนี้

+ 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเครื่องมือ “ใช้ได้”

0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเครื่องมือ “ไม่แน่ใจว่าใช้ได้”

– 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเครื่องมือ “ใช้ไม่ได้”

หรือท่านเห็นควรเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงในช่องเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อผู้วิจัยจะได้ปรับปรุงให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่าน

นายทัศน์พงษ์ บางทราย

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1

แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	−1	
1	**สถานภาพการดำรงตำแหน่ง** ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ ครูผู้สอน				
2	**ขนาดของโรงเรียน** ☐ โรงเรียนขนาดเล็ก ☐ โรงเรียนขนาดกลาง ☐ โรงเรียนขนาดใหญ่				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	−1	
ด้านที่ 1 วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์					
นิยามศัพท์	กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดภาพอนาคตขององค์กรและออกแบบการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายระยะยาว โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินศักยภาพและโอกาส การกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับทรัพยากรและนโยบาย วิสัยทัศน์ทำหน้าที่เป็นทิศทางและเป้าหมาย ส่วนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้น ทั้งสองต้องดำเนินควบคู่กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรมีทิศทางชัดเจน ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ และบรรลุความสำเร็จอย่างมั่นคงในระยะยาว				
1	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน สะท้อนภาพอนาคต และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน				
2	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ระยะยาวที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร				
3	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ข้อมูลและบริบทภายใน–ภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์				
4	ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรมีความสอดคล้องกับทรัพยากรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง				
5	ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายระยะยาว				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	–1	
ด้านที่ 2 การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก					
นิยามศัพท์	การแสดงออกที่สะท้อนความสามารถของบุคคลในการแสดงความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมอย่างมั่นคง ควบคู่กับแรงจูงใจภายในที่ส่งเสริมให้ริเริ่ม วางแผนล่วงหน้า ตัดสินใจอย่างมั่นใจ และขับเคลื่อนงานสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดรับการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ และปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ความน่าเชื่อถือ และโอกาสความสำเร็จในระยะยาว เนื่องจากบุคลิกภาพที่ดีเป็นฐานสำคัญของพฤติกรรมเชิงรุก ซึ่งเมื่อผสานกันจะนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบุคคลและองค์กร				
6	ผู้บริหารสามารถแสดงความคิดเห็นและจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม และสม่ำเสมอในสถานการณ์การต่าง ๆ				
7	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจภายในที่ผลักดันให้บุคคลเริ่มต้นงานด้วยตนเอง มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือการกระตุ้นจากผู้อื่น				
8	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อมูลที่มีอยู่ รวมถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้				
9	ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นในการปรับวิธีการทำงาน และความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	−1	
10	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเชิงรุกเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ สร้างความน่าเชื่อถือ และสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในระดับบุคคลและองค์กร				
ด้านที่ 3 การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์					
นิยามศัพท์	กระบวนการและพฤติกรรมเชิงประจักษ์ที่แสดงออกถึงการบูรณาการองค์ความรู้เฉพาะทางเข้ากับจินตนาการและทักษะการคิดนอกกรอบเพื่อริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ที่เน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง ควบคู่ไปกับการอาศัยทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจและแรงจูงใจในการแก้ปัญหา เพื่อมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในรูปแบบของนวัตกรรม การบริการ หรือวิธีการทำงานใหม่ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่ม ให้แก่บุคคลและองค์กรได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถวัดและประเมินผลได้จากพฤติกรรมการแสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ การพัฒนาต้นแบบเพื่อการทดสอบ และการสร้างผลประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคต				
11	ผู้บริหารสามารถนำองค์ความรู้เฉพาะทางมาผสมผสานกับจินตนาการและทักษะการคิดนอกกรอบเพื่อริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่				
12	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบที่เน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนานวัตกรรม				
13	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจและแรงจูงใจในการแก้ปัญหา				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	–1	
14	ผู้บริหารมีการสร้างนวัตกรรม การบริการ หรือวิธีการทำงานใหม่ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างคุณค่าให้แก่บุคคลและองค์กรอย่างยั่งยืน				
15	ผู้บริหารมีการแสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ การพัฒนาต้นแบบเพื่อการทดสอบ และการสร้างผลประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและความได้เปรียบในการแข่งขัน				
ด้านที่ 4 การคิดเชิงวิเคราะห์และการจัดการปัญหา					
นิยามศัพท์	ความสามารถในการใช้เหตุผลอย่างเป็นระบบในการทำความเข้าใจและแยกแยะข้อมูล เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา สรุปข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง และนำผลการวิเคราะห์ไปออกแบบแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม ผ่านขั้นตอนการระบุปัญหา วิเคราะห์ปัจจัย เลือกวิธีการที่เหมาะสม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทักษะดังกล่าวช่วยสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ลดความผิดพลาด ป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ และส่งเสริมการพัฒนาองค์กรอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน				
16	ผู้บริหารสามารถระบุและกำหนดปัญหาในการดำเนินงานหรือการบริหารจัดการได้อย่างชัดเจนและตรงประเด็น				
17	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริง และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล				
18	ผู้บริหารสามารถสรุปข้อเท็จจริงและเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้อง				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	–1	
19	ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการตัดสินใจและเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์				
20	ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผล และนำผลการแก้ไขปัญหามาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ				
ด้านที่ 5 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ					
นิยามศัพท์	กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความคิด หรือความรู้จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจ และความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานในองค์กร การสื่อสารดังกล่าวต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง และผู้รับสาร ควบคู่กับการเข้ารหัสและถอดรหัสสารอย่างถูกต้อง มีการตอบกลับเพื่อประเมินความเข้าใจ และลดสิ่งรบกวนที่อาจทำให้การสื่อสารคลาดเคลื่อน ทั้งนี้ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพแสดงออกผ่านการใช้ทักษะการฟัง การพูด การเขียน และการใช้สัญลักษณ์อย่างเหมาะสม มีลักษณะเชิงบวก สร้างสรรค์ สามารถโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจและการมีส่วนร่วม โดยได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านบุคคล สภาพแวดล้อม และการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งผลลัพธ์ของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความเป็นเอกภาพ และทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผลสูงสุด				
21	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และความคิดให้ผู้รับสารเข้าใจได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม				

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	–1	
22	ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้องค์ประกอบของการสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง และผู้รับสาร รวมถึงการเข้ารหัสและถอดรหัสสาร การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการจัดการสิ่งรบกวนได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง				
23	ผู้บริหารมีความชำนาญในการใช้ทักษะการฟัง การพูด การเขียน และการใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสมกับบริบทอย่างมีลักษณะเชิงบวก และสร้างสรรค์ที่สามารถโน้มน้าวจูงใจผู้รับสาร				
24	ผู้บริหารใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจ ความพึงพอใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานในองค์กร				
25	ผู้บริหารมีการสื่อสารที่สามารถเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความเป็นเอกภาพ และสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล				

สถาบันการพลศึกษา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	−1	
ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ					
นิยามศัพท์	คุณลักษณะและความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพอย่างเป็นระบบ โดยใช้อิทธิพลเชิงบวก กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดแนวทาง ควบคุมการดำเนินงาน และพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพที่ตรวจสอบได้และปรับปรุงได้โดยอาศัยหลักการบริหารคุณภาพ TQM และ PDCA ในการบริหารจัดการงาน ผู้นำต้องสร้างระบบการทำงาน สร้างทีมที่มีศักยภาพ และมุ่งเน้นความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควบคู่กับการลดความผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งนี้ จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพคนและการทำงานเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนให้กับสถานศึกษา				
1	ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพอย่างเป็นระบบ				
2	ผู้บริหารใช้อิทธิพลเชิงบวกในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง				
3	ผู้บริหารกำหนดแนวทาง ควบคุมการดำเนินงาน และพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพที่ตรวจสอบได้และปรับปรุงได้โดยอาศัยหลักการบริหารคุณภาพ ในการบริหารจัดการงาน				

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	−1	
4	ผู้บริหารสร้างระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และลดความผิดพลาดในการทำงาน				
5	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพคนและการทำงาน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนให้กับสถานศึกษา				
ด้านที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ					
นิยามศัพท์	กระบวนการบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบที่บูรณาการการพัฒนาคุณภาพเข้ากับการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มจากความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายที่มุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นหลัก จากนั้นถ่ายทอดสู่ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนพร้อมกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการหลักอย่างเป็นระบบ รวมถึงการวัดผล ติดตาม ประเมินผล ทบทวน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ พัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การในระยะยาว และสร้างผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานและคุณภาพอย่างยั่งยืน				
6	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายที่มุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นหลัก				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	–1	
7	ผู้บริหารมีการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน พร้อมกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพเพื่อถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับ				
8	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการพัฒนาคุณภาพและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับแผนงาน				
9	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการหลักอย่างรอบด้าน การแยกเป็นขั้นตอนย่อยอย่างเป็นระบบ และการปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์				
10	ผู้บริหารมีระบบการวัดผล ติดตามประเมินผล ทบทวน และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบตามวงจรคุณภาพ				
11	ผู้บริหารพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การในระยะยาว และการสร้างผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานและคุณภาพอย่างยั่งยืน				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	−1	
ด้านที่ 3 การสร้างทีมงาน					
นิยามศัพท์	กระบวนการจัดระบบการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีบทบาทเกี่ยวข้องให้ทำงานอย่างสอดประสานบนพื้นฐานของเป้าหมายร่วม ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบร่วมกัน โดยเน้นการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการประชุมหารืออย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาการทำงานให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทีมงานคุณภาพยังต้องอาศัยการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแก้ไขความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ การเรียนรู้และปรับปรุงต่อเนื่อง รวมทั้งการมีระบบรางวัลที่สนับสนุนผลงานของทีมโดยรวม ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยให้องค์การทำงานอย่างเป็นเอกภาพ เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ยกระดับผลการดำเนินงาน และสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน				
12	ผู้บริหารสร้างการทำงานร่วมกันของบุคลากรอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานของเป้าหมายร่วม ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบร่วมกัน				
13	ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการประชุมหารืออย่างสม่ำเสมอในทีมงาน				
14	ผู้บริหารพัฒนาการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
15	ผู้บริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแก้ไขความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	–1	
16	ผู้บริหารมีระบบรางวัลที่สนับสนุนผลงานของทีม การเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การยกระดับผลการดำเนินงาน และการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน				
ด้านที่ 4 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน					
นิยามศัพท์	กระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการใช้ปัจจัยกระตุ้นทั้งจากเนื้อหาของงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนบุคลากรให้เกิดพลังผลักดันภายในและความกระตือรือร้นในการใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มกำลัง โดยครอบคลุมถึงการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน การสร้างความพึงพอใจในงาน การเห็นคุณค่าในตนเอง และการได้รับการยอมรับผ่านระบบการสื่อสารที่เป็นกัลยาณมิตร ซึ่งความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจนี้ไม่เพียงแต่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพของผลงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ทัศนคติเชิงบวก และความผูกพันต่อองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งมั่น ทุ่มเท และมีความต่อเนื่องอย่างยั่งยืนภายใต้ความร่วมมือและความสมัครใจของบุคลากรทุกระดับ				
17	ผู้บริหารมีกระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการใช้ปัจจัยกระตุ้นทั้งจากลักษณะงานและสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อขับเคลื่อนบุคลากร				
18	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงขับเคลื่อนจากภายในและความกระตือรือร้นในการใช้ศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ				

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	–1	
19	ผู้บริหารตอบสนองความต้องการพื้นฐาน การสร้างความพึงพอใจ การเห็นคุณค่าในตนเอง และการได้รับการยอมรับผ่านระบบการสื่อสารที่เป็นกัลยาณมิตร				
20	ผู้บริหารทำให้ผลลัพธ์ของการสร้างแรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของผลงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร				
21	ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ทัศนคติเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งมั่น ทุ่มเท มีความต่อเนื่องอย่างยั่งยืนภายใต้ความร่วมมือและความสมัครใจ				
ด้านที่ 5 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
นิยามศัพท์	กระบวนการที่องค์กรดำเนินการอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการบริหารเส้นทางอาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ลดช่องว่างระหว่างบุคคล และสร้างความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ทั้งนี้ การพัฒนาดังกล่าวครอบคลุมทั้งการเติบโตในระดับบุคคลที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศในวิชาชีพ และการพัฒนาในระดับองค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และองค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน โดยสามารถสังเกตหรือวัดผลได้จากพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ผลสัมฤทธิ์ของงานที่เพิ่มขึ้น และความสามารถในการแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน				

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	–1	
22	ผู้บริหารมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ				
23	ผู้บริหารเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรโดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย (เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้) เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร				
24	ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อลดช่องว่างความสามารถและเตรียมความพร้อมให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ				
25	ผู้บริหารส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการบริหารเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากร				
26	ผู้บริหารสามารถพัฒนาบุคลากรส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้น ผลงานที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และความสามารถในการแก้ปัญหาหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	–1	
ด้านที่ 6 การประเมินและพัฒนาคุณภาพ					
นิยามศัพท์	กระบวนการบริหารจัดการเชิงระบบและต่อเนื่องที่มุ่งเก็บรวบรวม วิเคราะห์และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีวัตถุประสงค์ เพื่อพิจารณาคุณค่า ความเหมาะสม ความคุ้มค่า และความสอดคล้องของการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนด โดยครอบคลุมการประเมินด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบ และความยั่งยืนของแผนงานหรือโครงการ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจเชิงนโยบาย การบริหารจัดการ และการเรียนรู้ขององค์กร ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพซึ่งเป็นกระบวนการปรับปรุงและยกระดับการดำเนินงานอย่างเป็นวงจรตามหลักการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยระบบประกันคุณภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับเป็นกลไกในการขับเคลื่อน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืนในระยะยาว				
27	ผู้บริหารมีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างเป็นระบบและมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการประเมินคุณค่าและความเหมาะสมของการดำเนินงาน				
28	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมมิติสำคัญ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบ และความยั่งยืนของแผนงานหรือโครงการ				
29	ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจเชิงนโยบาย การบริหารจัดการ และการพัฒนาองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม				

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	–1	
30	ผู้บริหารใช้วงจรการบริหารคุณภาพ การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน				
31	ผู้บริหารมีการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานขับเคลื่อนผ่านระบบประกันคุณภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนในระยะยาว				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของแบบสอบถามในการวิจัย ตอนที่ 1

แบบประเมินค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
1	**สถานภาพการดำรงตำแหน่ง** ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ ครูผู้สอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	**ขนาดของโรงเรียน** ☐ โรงเรียนขนาดเล็ก ☐ โรงเรียนขนาดกลาง ☐ โรงเรียนขนาดใหญ่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
ด้านที่ 1 วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์									
นิยามศัพท์	กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดภาพอนาคตขององค์กรและออกแบบการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายระยะยาว โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินศักยภาพและโอกาส การกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับทรัพยากรและนโยบาย วิสัยทัศน์ทำหน้าที่เป็นทิศทางและเป้าหมาย ส่วนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้น ทั้งสองต้องดำเนินควบคู่กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรมีทิศทางชัดเจน ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ และบรรลุความสำเร็จอย่างมั่นคงในระยะยาว								
1	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน สะท้อนภาพอนาคต และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ระยะยาวที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ข้อมูลและบริบทภายใน – ภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรมีความสอดคล้องกับทรัพยากร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
5	ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายระยะยาว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 2 การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก									
นิยามศัพท์	การแสดงออกที่สะท้อนความสามารถของบุคคลในการแสดงความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมอย่างมั่นคง ควบคู่กับแรงจูงใจภายในที่ส่งเสริมให้ริเริ่ม วางแผนล่วงหน้า ตัดสินใจอย่างมั่นใจ และขับเคลื่อนงานสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดรับการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ และปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ความน่าเชื่อถือ และโอกาสความสำเร็จในระยะยาว เนื่องจากบุคลิกภาพที่ดีเป็นฐานสำคัญของพฤติกรรมเชิงรุก ซึ่งเมื่อผสานกันจะนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบุคคลและองค์กร								
6	ผู้บริหารสามารถแสดงความคิดเห็นและจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอในสถานการณ์การต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจภายในที่ผลักดันให้บุคคลเริ่มต้นงานด้วยตนเอง มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือการกระตุ้นจากผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
8	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อมูลที่มีอยู่ รวมถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นในการปรับวิธีการทำงาน และความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเชิงรุก เพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ สร้างความน่าเชื่อถือ และสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในระดับบุคคลและองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
ด้านที่ 3 การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์									
นิยามศัพท์	กระบวนการและพฤติกรรมเชิงประจักษ์ที่แสดงออกถึงการบูรณาการองค์ความรู้เฉพาะทางเข้ากับจินตนาการและทักษะการคิดนอกกรอบเพื่อริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ที่เน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง ควบคู่ไปกับการอาศัยทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจและแรงจูงใจในการแก้ปัญหา เพื่อมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในรูปแบบของนวัตกรรมการบริการ หรือวิธีการทำงานใหม่ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่ม ให้แก่บุคคลและองค์กรได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถวัดและประเมินผลได้จากพฤติกรรมการแสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ การพัฒนาต้นแบบเพื่อการทดสอบ และการสร้างผลประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคต								
11	ผู้บริหารสามารถนำองค์ความรู้เฉพาะทางมาผสมผสานกับจินตนาการและทักษะการคิดนอกกรอบเพื่อริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบที่เน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนานวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจและแรงจูงใจในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
14	ผู้บริหารมีการสร้างนวัตกรรม การบริการ หรือวิธีการทำงานใหม่ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างคุณค่าให้แก่บุคคลและองค์กรอย่างยั่งยืน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารมีการแสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ การพัฒนาต้นแบบเพื่อการทดสอบ และการสร้างผลประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและความได้เปรียบในการแข่งขัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 4 การคิดเชิงวิเคราะห์และการจัดการปัญหา									
นิยามศัพท์	ความสามารถในการใช้เหตุผลอย่างเป็นระบบในการทำความเข้าใจและแยกแยะข้อมูลเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา สรุปข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง และนำผลการวิเคราะห์ไปออกแบบแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม ผ่านขั้นตอนการระบุปัญหา วิเคราะห์ปัจจัย เลือกวิธีการที่เหมาะสม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทักษะดังกล่าวช่วยสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ลดความผิดพลาด ป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ และส่งเสริมการพัฒนาองค์กรอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน								
16	ผู้บริหารสามารถระบุและกำหนดปัญหาในการดำเนินงานหรือการบริหารจัดการได้อย่างชัดเจนและตรงประเด็น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริง และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
18	ผู้บริหารสามารถสรุปข้อเท็จจริงและเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการตัดสินใจและเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผลและนำผลการแก้ไขปัญหามาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
ด้านที่ 5 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ									
นิยามศัพท์	กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความคิด หรือความรู้จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจ และความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานในองค์กร การสื่อสารดังกล่าวต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง และผู้รับสาร ควบคู่กับการเข้ารหัสและถอดรหัสสารอย่างถูกต้อง มีการตอบกลับเพื่อประเมินความเข้าใจ และลดสิ่งรบกวนที่อาจทำให้การสื่อสารคลาดเคลื่อน ทั้งนี้ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพแสดงออกผ่านการใช้ทักษะการฟัง การพูด การเขียน และการใช้สัญลักษณ์อย่างเหมาะสม มีลักษณะเชิงบวก สร้างสรรค์ สามารถโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจและการมีส่วนร่วม โดยได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านบุคคล สภาพแวดล้อม และการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งผลลัพธ์ของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความเป็นเอกภาพ และทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผลสูงสุด								
21	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และความคิดให้ผู้รับสารเข้าใจได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้องค์ประกอบของการสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง และผู้รับสาร รวมถึงการเข้ารหัสและถอดรหัสสาร การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการจัดการสิ่งรบกวนได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
23	ผู้บริหารมีความชำนาญในการใช้ทักษะการฟัง การพูด การเขียน และการใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสมกับบริบทอย่างมีลักษณะเชิงบวก และสร้างสรรค์ที่สามารถโน้มน้าวจูงใจผู้รับสาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจ ความพึงพอใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารมีการสื่อสารที่สามารถเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความเป็นเอกภาพ และสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ									
นิยามศัพท์	คุณลักษณะและความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพอย่างเป็นระบบ โดยใช้อิทธิพลเชิงบวก กระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดแนวทาง ควบคุมการดำเนินงาน และพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพที่ตรวจสอบได้และปรับปรุงได้โดยอาศัยหลักการบริหารคุณภาพ TQM และ PDCA ในการบริหารจัดการงาน ผู้นำต้องสร้างระบบการทำงาน สร้างทีมที่มีศักยภาพ และมุ่งเน้นความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควบคู่กับการลดความผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งนี้ จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพคนและการทำงาน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนให้กับสถานศึกษา								
1	ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารใช้อิทธิพลเชิงบวกในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารกำหนดแนวทาง ควบคุมการดำเนินงาน และพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพที่ตรวจสอบได้และปรับปรุงได้โดยอาศัยหลักการบริหารคุณภาพ ในการบริหารจัดการงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
4	ผู้บริหารสร้างระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และลดความผิดพลาดในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพคนและการทำงาน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนให้กับสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ									
นิยามศัพท์	กระบวนการบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบที่บูรณาการการพัฒนาคุณภาพเข้ากับการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มจากความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายที่มุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นหลัก จากนั้นถ่ายทอดสู่ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนพร้อมกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการหลักอย่างเป็นระบบ รวมถึงการวัดผล ติดตามประเมินผล ทบทวน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ พัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การในระยะยาว และสร้างผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานและคุณภาพอย่างยั่งยืน								
6	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายที่มุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นหลัก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน พร้อมกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
	ประสิทธิภาพ เพื่อถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับ								
8	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการพัฒนาคุณภาพและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับแผนงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการหลักอย่างรอบด้าน การแยกเป็นขั้นตอนย่อยอย่างเป็นระบบ และการปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารมีระบบการวัดผล ติดตาม ประเมินผล ทบทวน และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบตามวงจรคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การในระยะยาวและการสร้างผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานและคุณภาพอย่างยั่งยืน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
ด้านที่ 3 การสร้างทีมงาน									
นิยามศัพท์	กระบวนการจัดระบบการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีบทบาทเกี่ยวข้องให้ทำงานอย่างสอดประสานบนพื้นฐานของเป้าหมายร่วม ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบร่วมกัน โดยเน้นการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการประชุมหารืออย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาการทำงานให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทีมงานคุณภาพยังต้องอาศัยการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแก้ไขความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ การเรียนรู้และปรับปรุงต่อเนื่อง รวมทั้งการมีระบบรางวัลที่สนับสนุนผลงานของทีมโดยรวม ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยให้องค์การทำงานอย่างเป็นเอกภาพ เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ยกระดับผลการดำเนินงาน และสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน								
12	ผู้บริหารสร้างการทำงานร่วมกันของบุคลากรอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานของเป้าหมายร่วม ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการประชุมหารืออย่างสม่ำเสมอในทีมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารพัฒนาการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแก้ไขความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
16	ผู้บริหารมีระบบรางวัลที่สนับสนุนผลงานของทีม การเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การยกระดับผลการดำเนินงาน และการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 4 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน									
นิยามศัพท์	กระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการใช้ปัจจัยกระตุ้นทั้งจากเนื้อหาของงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนบุคลากรให้เกิดพลังผลักดันภายในและความกระตือรือร้นในการใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มกำลัง โดยครอบคลุมถึงการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน การสร้างความพึงพอใจในงาน การเห็นคุณค่าในตนเอง และการได้รับการยอมรับผ่านระบบการสื่อสารที่เป็นกัลยาณมิตร ซึ่งความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจนี้ไม่เพียงแต่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพของผลงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ทัศนคติเชิงบวก และความผูกพันต่อองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งมั่น ทุ่มเท และมีความต่อเนื่องอย่างยั่งยืนภายใต้ความร่วมมือและความสมัครใจของบุคลากรทุกระดับ								
17	ผู้บริหารมีกระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการใช้ปัจจัยกระตุ้นทั้งจากลักษณะงานและสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อขับเคลื่อนบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงขับเคลื่อนจากภายในและความกระตือรือร้นในการใช้ศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
19	ผู้บริหารตอบสนองความต้องการพื้นฐาน การสร้างความพึงพอใจ การเห็นคุณค่าในตนเอง และการได้รับการยอมรับผ่านระบบการสื่อสารที่เป็นกัลยาณมิตร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารทำให้ผลลัพธ์ของการสร้างแรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของผลงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ทัศนคติเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งมั่น ทุ่มเท มีความต่อเนื่องอย่างยั่งยืนภายใต้ความร่วมมือและความสมัครใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
ด้านที่ 5 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง									
นิยามศัพท์	กระบวนการที่องค์กรดำเนินการอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการบริหารเส้นทางอาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ลดช่องว่างระหว่างบุคคล และสร้างความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ทั้งนี้ การพัฒนาดังกล่าวครอบคลุมทั้งการเติบโตในระดับบุคคลที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศในวิชาชีพ และการพัฒนาในระดับองค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และองค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน โดยสามารถสังเกตหรือวัดผลได้จากพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ผลสัมฤทธิ์ของงานที่เพิ่มขึ้น และความสามารถในการแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน								
22	ผู้บริหารมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร โดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย (เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้) เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อลดช่องว่างความสามารถและเตรียมความพร้อมให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
25	ผู้บริหารส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการบริหารเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารสามารถพัฒนาบุคลากรส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้น ผลงานที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และความสามารถในการแก้ปัญหาหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 6 การประเมินและพัฒนาคุณภาพ									
นิยามศัพท์	กระบวนการบริหารจัดการเชิงระบบและต่อเนื่องที่มุ่งเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีวัตถุประสงค์ เพื่อพิจารณาคุณค่า ความเหมาะสม ความคุ้มค่า และความสอดคล้องของการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนด โดยครอบคลุมการประเมินด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบ และความยั่งยืนของแผนงานหรือโครงการ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจเชิงนโยบาย การบริหารจัดการ และการเรียนรู้ขององค์กร ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพซึ่งเป็นกระบวนการปรับปรุงและยกระดับการดำเนินงานอย่างเป็นวงจรตามหลักการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยระบบประกันคุณภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับเป็นกลไกในการขับเคลื่อน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืนในระยะยาว								
27	ผู้บริหารมีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างเป็นระบบและมีวัตถุประสงค์ เพื่อใช้ในการประเมินคุณค่าและความเหมาะสมของการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
28	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมมิติสำคัญ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบ และความยั่งยืนของแผนงานหรือโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจเชิงนโยบายการบริหารจัดการ และการพัฒนาองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	ผู้บริหารใช้วงจรการบริหารคุณภาพ การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	ผู้บริหารมีการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานขับเคลื่อนผ่านระบบประกันคุณภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนในระยะยาว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก จ

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 55 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา (X)	**ข้อที่**	**ค่าอำนาจจำแนก (r)**
1. วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.730 – 0.831 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.907	1	0.730
	2	0.753
	3	0.809
	4	0.831
	5	0.753
2. การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.737 – 0.848 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.916	6	0.782
	7	0.848
	8	0.737
	9	0.772
	10	0.795
3. การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.801 – 0.838 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.928	11	0.803
	12	0.838
	13	0.836
	14	0.801
	15	0.802
4. การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.837 – 0.911 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.959	16	0.837
	17	0.903
	18	0.861
	19	0.911
	20	0.908

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 55 (ต่อ)

การบริหารจัดการเชิงรุก ของผู้บริหารสถานศึกษา (X)	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)
5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.829 – 0.916 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.953	21	0.916
	22	0.846
	23	0.876
	24	0.894
	25	0.829
การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม	–	0.980

จากตาราง 55 พบว่า แบบสอบถามการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.730 – 0.916 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.980 เมื่อพิจารณารายด้าน ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.730 – 0.831 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.907

2. การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.737 – 0.848 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.916

3. การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.801 – 0.838 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.928

4. การคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.837 – 0.911 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.959

5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.829 – 0.916 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.953

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 56 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา (Y)	**ข้อที่**	**ค่าอำนาจจำแนก (r)**
1. ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ (Y_1) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.708 – 0.886 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.932	1	0.886
	2	0.708
	3	0.805
	4	0.886
	5	0.852
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ (Y_2) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.878 – 0.935 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.974	6	0.921
	7	0.935
	8	0.878
	9	0.915
	10	0.914
	11	0.925
3. การสร้างทีมงาน (Y_3) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.871 – 0.929 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.964	12	0.871
	13	0.910
	14	0.929
	15	0.885
	16	0.902
4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Y_4) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.853 – 0.965 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.968	17	0.853
	18	0.965
	19	0.884
	20	0.957
	21	0.892

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 56 (ต่อ)

การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา (Y)	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)
5. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Y_5) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.855 – 0.943 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.965	22	0.882
	23	0.930
	24	0.855
	25	0.943
	26	0.886
6. การประเมินและพัฒนาคุณภาพ (Y_6) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.885 – 0.944 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.974	27	0.923
	28	0.933
	29	0.885
	30	0.932
	31	0.944
การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาโดยรวม	–	0.991

จากตาราง 56 พบว่า แบบสอบถามการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.708 – 0.965 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.991 เมื่อพิจารณารายด้าน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในการจัดการคุณภาพ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.708 – 0.886 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.932

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.878 – 0.935 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.974

3. การสร้างทีมงาน ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.871 – 0.929 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.964

4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.853 – 0.965 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.968

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.855 – 0.943 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.965

6. การประเมินและพัฒนาคุณภาพ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.885 – 0.944 และค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.974

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ฉ

ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Group Statistics

	สถานภาพ	N	Mean	Std. Deviation
totalx1	ผอ.	99	4.73	.40
	ครู	263	4.41	.65
totalx2	ผอ.	99	4.72	.41
	ครู	263	4.39	.66
totalx3	ผอ.	99	4.65	.44
	ครู	263	4.36	.70
totalx4	ผอ.	99	4.71	.42
	ครู	263	4.36	.69
totalx5	ผอ.	99	4.74	.43
	ครู	263	4.38	.69
totalx	ผอ.	99	4.71	.37
	ครู	263	4.38	.64

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
total x1	Equal variances assumed	19.562	.000	4.490	360	.000	.31358	.06984	.17623	.45094
	Equal variances not assumed			5.510	282.574	.000	.31358	.05691	.20156	.42561
total x2	Equal variances assumed	26.254	.000	4.657	360	.000	.32932	.07072	.19025	.46839
	Equal variances not assumed			5.677	278.037	.000	.32932	.05801	.21513	.44351
total x3	Equal variances assumed	21.168	.000	3.956	360	.000	.29663	.07499	.14916	.44411
	Equal variances not assumed			4.819	277.554	.000	.29663	.06156	.17545	.41781
total x4	Equal variances assumed	21.804	.000	4.721	360	.000	.34966	.07406	.20401	.49530
	Equal variances not assumed			5.838	287.878	.000	.34966	.05989	.23178	.46753
total x5	Equal variances assumed	24.119	.000	4.855	360	.000	.35890	.07392	.21353	.50428
	Equal variances not assumed			5.924	278.635	.000	.35890	.06059	.23964	.47817
total x	Equal variances assumed	27.844	.000	4.843	360	.000	.32962	.06806	.19577	.46346
	Equal variances not assumed			6.084	298.804	.000	.32962	.05418	.22300	.43624

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
totalx1	Between Groups	1.184	2	.592	1.607	.202
	Within Groups	132.196	359	.368		
	Total	133.380	361			
totalx2	Between Groups	2.173	2	1.087	2.887	.057
	Within Groups	135.114	359	.376		
	Total	137.287	361			
totalx3	Between Groups	4.094	2	2.047	4.970**	.007
	Within Groups	147.850	359	.412		
	Total	151.944	361			
totalx4	Between Groups	6.561	2	3.281	8.164**	.000
	Within Groups	144.261	359	.402		
	Total	150.822	361			
totalx5	Between Groups	2.783	2	1.391	3.375*	.035
	Within Groups	147.982	359	.412		
	Total	150.765	361			
totalx	Between Groups	2.976	2	1.488	4.281*	.015
	Within Groups	124.780	359	.348		
	Total	127.757	361			

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Descriptives

						95% Confidence Interval for Mean			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
totalx1	โรงเรียนขนาดเล็ก	183	4.55	.65	.04836	4.4521	4.6430	1.00	5.00
	โรงเรียนขนาดกลาง	140	4.47	.58	.04871	4.3765	4.5692	2.20	5.00
	โรงเรียนขนาดใหญ่	39	4.37	.46	.07403	4.2194	4.5191	3.00	5.00
	Total	362	4.50	.61	.03195	4.4366	4.5623	1.00	5.00
totalx2	โรงเรียนขนาดเล็ก	183	4.54	.66	.04885	4.4424	4.6352	1.00	5.00
	โรงเรียนขนาดกลาง	140	4.47	.55	.04649	4.3766	4.5605	3.00	5.00
	โรงเรียนขนาดใหญ่	39	4.28	.60	.09572	4.0883	4.4758	3.00	5.00
	Total	362	4.48	.62	.03241	4.4202	4.5477	1.00	5.00
totalx3	โรงเรียนขนาดเล็ก	183	4.54	.66	.04867	4.4395	4.6315	1.00	5.00
	โรงเรียนขนาดกลาง	140	4.36	.64	.05407	4.2574	4.4712	2.20	5.00
	โรงเรียนขนาดใหญ่	39	4.24	.56	.09025	4.0532	4.4186	2.60	5.00
	Total	362	4.44	.65	.03410	4.3700	4.5041	1.00	5.00
totalx4	โรงเรียนขนาดเล็ก	183	4.54	.65	.04802	4.4473	4.6368	1.00	5.00
	โรงเรียนขนาดกลาง	140	4.44	.59	.04990	4.3385	4.5358	2.00	5.00
	โรงเรียนขนาดใหญ่	39	4.09	.71	.11331	3.8629	4.3217	1.80	5.00
	Total	362	4.45	.65	.03397	4.3862	4.5198	1.00	5.00
totalx5	โรงเรียนขนาดเล็ก	183	4.56	.67	.04980	4.4624	4.6589	1.00	5.00
	โรงเรียนขนาดกลาง	140	4.42	.62	.05281	4.3199	4.5287	2.20	5.00
	โรงเรียนขนาดใหญ่	39	4.31	.54	.08657	4.1324	4.4830	3.00	5.00
	Total	362	4.48	.65	.03397	4.4139	4.5475	1.00	5.00
totalx	โรงเรียนขนาดเล็ก	183	4.54	.63	.04680	4.4526	4.6373	1.00	5.00
	โรงเรียนขนาดกลาง	140	4.43	.55	.04679	4.3409	4.5259	2.32	5.00
	โรงเรียนขนาดใหญ่	39	4.26	.49	.07887	4.0978	4.4171	3.00	5.00
	Total	362	4.47	.59	.03127	4.4093	4.5323	1.00	5.00

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) ขนาดโดรงเรียน	(J) ขนาดโดรงเรียน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	95% Confidence Interval Upper Bound
totalx1	Scheffe	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.07468	.06814	.549	-.0928	.2422
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.17831	.10702	.251	-.0848	.4414
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.07468	.06814	.549	-.2422	.0928
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.10363	.10987	.641	-.1664	.3737
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.17831	.10702	.251	-.4414	.0848
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.10363	.10987	.641	-.3737	.1664
	LSD	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.07468	.06814	.274	-.0593	.2087
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.17831	.10702	.097	-.0322	.3888
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.07468	.06814	.274	-.2087	.0593
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.10363	.10987	.346	-.1125	.3197
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.17831	.10702	.097	-.3888	.0322
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.10363	.10987	.346	-.3197	.1125
totalx2	Scheffe	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.07023	.06888	.595	-.0991	.2395
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.25675	.10820	.061	-.0092	.5227
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.07023	.06888	.595	-.2395	.0991
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.18652	.11108	.246	-.0865	.4596
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.25675	.10820	.061	-.5227	.0092
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.18652	.11108	.246	-.4596	.0865
	LSD	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.07023	.06888	.309	-.0652	.2057
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.25675*	.10820	.018	.0440	.4695
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.07023	.06888	.309	-.2057	.0652
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.18652	.11108	.094	-.0319	.4050
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.25675*	.10820	.018	-.4695	-.0440
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.18652	.11108	.094	-.4050	.0319
totalx3	Scheffe	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.17123	.07206	.061	-.0059	.3483
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.29962*	.11318	.031	.0214	.5778
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.17123	.07206	.061	-.3483	.0059
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.12839	.11620	.544	-.1572	.4140
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.29962*	.11318	.031	-.5778	-.0214
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.12839	.11620	.544	-.4140	.1572
	LSD	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.17123*	.07206	.018	.0295	.3129
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.29962*	.11318	.008	.0770	.5222
			โรงเรียนขนาดเล็ก	-.17123*	.07206	.018	-.3129	-.0295

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่	.12839	.11620	.270	-.1001	.3569
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.29962*	.11318	.008	-.5222	-.0770
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.12839	.11620	.270	-.3569	.1001
totalx4	Scheffe	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.10493	.07118	.338	-.0700	.2799
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.44977*	.11180	.000	.1750	.7246
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.10493	.07118	.338	-.2799	.0700
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.34484*	.11478	.012	.0627	.6270
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.44977*	.11180	.000	-.7246	-.1750
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.34484*	.11478	.012	-.6270	-.0627
	LSD	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.10493	.07118	.141	-.0350	.2449
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.44977*	.11180	.000	.2299	.6696
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.10493	.07118	.141	-.2449	.0350
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.34484*	.11478	.003	.1191	.5706
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.44977*	.11180	.000	-.6696	-.2299
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.34484*	.11478	.003	-.5706	-.1191
totalx5	Scheffe	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.13637	.07209	.169	-.0408	.3136
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.25296	.11323	.084	-.0254	.5313
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.13637	.07209	.169	-.3136	.0408
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.11659	.11625	.605	-.1691	.4023
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.25296	.11323	.084	-.5313	.0254
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.11659	.11625	.605	-.4023	.1691
	LSD	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.13637	.07209	.059	-.0054	.2781
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.25296*	.11323	.026	.0303	.4756
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.13637	.07209	.059	-.2781	.0054
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.11659	.11625	.317	-.1120	.3452
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.25296*	.11323	.026	-.4756	-.0303
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.11659	.11625	.317	-.3452	.1120
totalx	Scheffe	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.11149	.06620	.243	-.0512	.2742
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.28748*	.10398	.023	.0319	.5431
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.11149	.06620	.243	-.2742	.0512
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.17599	.10675	.258	-.0864	.4384
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.28748*	.10398	.023	-.5431	-.0319
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.17599	.10675	.258	-.4384	.0864
	LSD	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.11149	.06620	.093	-.0187	.2417
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.28748*	.10398	.006	.0830	.4920
			โรงเรียนขนาดเล็ก	-.11149	.06620	.093	-.2417	.0187

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่	.17599	.10675	.100	-.0339	.3859
	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.28748*	.10398	.006	-.4920	-.0830
		โรงเรียนขนาดกลาง	-.17599	.10675	.100	-.3859	.0339

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Group Statistics

	สถานภาพ	N	Mean		
totaly1	ผอ.	99	4.73		
	ครู	263	4.39		
totaly2	ผอ.	99	4.71		
	ครู	263	4.40		
totaly3	ผอ.	99	4.81		
	ครู	263	4.42		
totaly4	ผอ.	99	4.81		
	ครู	263	4.38		
totaly5	ผอ.	99	4.77		
	ครู	263	4.42		
totaly6	ผอ.	99	4.75		
	ครู	263	4.39		
totaly	ผอ.	99	4.76		
	ครู	263	4.40		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
totaly1	Equal variances assumed	28.118	.000	4.701	360	.000				.47425
	Equal variances not assumed			5.741	279.137	.000				.44904
totaly2	Equal variances assumed	24.706	.000	4.327	360	.000				.44622
	Equal variances not assumed			5.278	278.412	.000				.42121
totaly3	Equal variances assumed	50.258	.000	5.562	360	.000				.52081
	Equal variances not assumed			7.289	327.393	.000				.48861
totaly4	Equal variances assumed	46.736	.000	5.820	360	.000				.57142
	Equal variances not assumed			7.477	314.272	.000				.53949
totaly5	Equal variances assumed	32.731	.000	4.966	360	.000				.49838
	Equal variances not assumed			6.188	293.173	.000				.47055
totaly6	Equal variances assumed	23.423	.000	4.908	360	.000				.49133
	Equal variances not assumed			5.895	268.053	.000				.46793
totaly	Equal variances assumed	35.987	.000	5.413	360	.000				.49098
	Equal variances not assumed			6.849	303.806	.000				.46361

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

		N	Mean	Std. Deviation
totaly1	โรงเรียนขนาดเล็ก	183	4.56	.62
	โรงเรียนขนาดกลาง	140	4.45	.61
	โรงเรียนขนาดใหญ่	39	4.25	.59
	Total	362	4.48	.62
totaly2	โรงเรียนขนาดเล็ก	183	4.55	.64
	โรงเรียนขนาดกลาง	140	4.47	.57
	โรงเรียนขนาดใหญ่	39	4.21	.63
	Total	362	4.48	.62
totaly3	โรงเรียนขนาดเล็ก	183	4.61	.62
	โรงเรียนขนาดกลาง	140	4.46	.59
	โรงเรียนขนาดใหญ่	39	4.37	.62
	Total	362	4.53	.61
totaly4	โรงเรียนขนาดเล็ก	183	4.59	.66
	โรงเรียนขนาดกลาง	140	4.41	.64
	โรงเรียนขนาดใหญ่	39	4.39	.59
	Total	362	4.50	.65
totaly5	โรงเรียนขนาดเล็ก	183	4.58	.66
	โรงเรียนขนาดกลาง	140	4.49	.59
	โรงเรียนขนาดใหญ่	39	4.31	.59
	Total	362	4.51	.63
totaly6	โรงเรียนขนาดเล็ก	183	4.56	.66
	โรงเรียนขนาดกลาง	140	4.49	.55
	โรงเรียนขนาดใหญ่	39	4.17	.62
	Total	362	4.49	.63
totaly	โรงเรียนขนาดเล็ก	183	4.57	.61
	โรงเรียนขนาดกลาง	140	4.46	.56
	โรงเรียนขนาดใหญ่	39	4.29	.51
	Total	362	4.50	.59

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
totaly1	Between Groups	3.396	2	1.698	4.494*	.012
	Within Groups	135.631	359	.378		
	Total	139.027	361			
totaly2	Between Groups	3.577	2	1.789	4.815**	.009
	Within Groups	133.367	359	.371		
	Total	136.945	361			
totaly3	Between Groups	2.793	2	1.396	3.804*	.023
	Within Groups	131.773	359	.367		
	Total	134.565	361			
totaly4	Between Groups	2.874	2	1.437	3.447*	.033
	Within Groups	149.704	359	.417		
	Total	152.578	361			
totaly5	Between Groups	2.362	2	1.181	3.014*	.050
	Within Groups	140.624	359	.392		
	Total	142.985	361			
totaly6	Between Groups	4.927	2	2.463	6.494**	.002
	Within Groups	136.182	359	.379		
	Total	141.108	361			
totaly	Between Groups	2.972	2	1.486	4.410*	.013
	Within Groups	120.987	359	.337		
	Total	123.959	361			

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) ขนาดโครงเรียน	(J) ขนาดโครงเรียน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	95% Confidence Interval Upper Bound
totaly1	Scheffe	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.10990	.06902	.283	-.0597	.2795
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.31232*	.10841	.017	.0459	.5788
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.10990	.06902	.283	-.2795	.0597
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.20242	.11129	.193	-.0711	.4760
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.31232*	.10841	.017	-.5788	-.0459
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.20242	.11129	.193	-.4760	.0711

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

	LSD	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.10990	.06902	.112	-.0258	.2456
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.31232*	.10841	.004	.0991	.5255
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.10990	.06902	.112	-.2456	.0258
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.20242	.11129	.070	-.0164	.4213
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.31232*	.10841	.004	-.5255	-.0991
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.20242	.11129	.070	-.4213	.0164
totaly2	Scheffe	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.07264	.06844	.570	-.0956	.2409
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.33277*	.10750	.009	.0685	.5970
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.07264	.06844	.570	-.2409	.0956
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.26013	.11036	.063	-.0111	.5314
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.33277*	.10750	.009	-.5970	-.0685
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.26013	.11036	.063	-.5314	.0111
	LSD	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.07264	.06844	.289	-.0619	.2072
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.33277*	.10750	.002	.1214	.5442
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.07264	.06844	.289	-.2072	.0619
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.26013*	.11036	.019	.0431	.4772
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.33277*	.10750	.002	-.5442	-.1214
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.26013*	.11036	.019	-.4772	-.0431
totaly3	Scheffe	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.14984	.06803	.090	-.0174	.3170
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.23548	.10685	.090	-.0272	.4981
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.14984	.06803	.090	-.3170	.0174
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.08564	.10970	.737	-.1840	.3553
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.23548	.10685	.090	-.4981	.0272
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.08564	.10970	.737	-.3553	.1840
	LSD	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.14984*	.06803	.028	.0161	.2836
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.23548*	.10685	.028	.0253	.4456
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.14984*	.06803	.028	-.2836	-.0161
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.08564	.10970	.435	-.1301	.3014
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.23548*	.10685	.028	-.4456	-.0253
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.08564	.10970	.435	-.3014	.1301
totaly4	Scheffe	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.17436	.07251	.057	-.0039	.3526
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.19092	.11389	.247	-.0890	.4709
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.17436	.07251	.057	-.3526	.0039
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.01656	.11692	.990	-.2708	.3040
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.19092	.11389	.247	-.4709	.0890
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.01656	.11692	.990	-.3040	.2708
	LSD	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.17436*	.07251	.017	.0318	.3170

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

			โรงเรียนขนาดใหญ่	.19092	.11389	.095	-.0331	.4149
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.17436*	.07251	.017	-.3170	-.0318
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.01656	.11692	.887	-.2134	.2465
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.19092	.11389	.095	-.4149	.0331
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.01656	.11692	.887	-.2465	.2134
totaly5	Scheffe	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.08596	.07027	.474	-.0868	.2587
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.26314	.11038	.060	-.0082	.5345
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.08596	.07027	.474	-.2587	.0868
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.17718	.11332	.296	-.1014	.4557
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.26314	.11038	.060	-.5345	.0082
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.17718	.11332	.296	-.4557	.1014
	LSD	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.08596	.07027	.222	-.0522	.2242
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.26314*	.11038	.018	.0461	.4802
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.08596	.07027	.222	-.2242	.0522
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.17718	.11332	.119	-.0457	.4000
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.26314*	.11038	.018	-.4802	-.0461
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.17718	.11332	.119	-.4000	.0457
totaly6	Scheffe	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.07208	.06915	.581	-.0979	.2421
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.39142*	.10863	.002	.1244	.6584
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.07208	.06915	.581	-.2421	.0979
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.31934*	.11152	.017	.0452	.5934
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.39142*	.10863	.002	-.6584	-.1244
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.31934*	.11152	.017	-.5934	-.0452
	LSD	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.07208	.06915	.298	-.0639	.2081
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.39142*	.10863	.000	.1778	.6050
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.07208	.06915	.298	-.2081	.0639
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.31934*	.11152	.004	.1000	.5386
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.39142*	.10863	.000	-.6050	-.1778
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.31934*	.11152	.004	-.5386	-.1000
totaly	Scheffe	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.11080	.06518	.237	-.0494	.2710
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.28767*	.10239	.020	.0360	.5393
		โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.11080	.06518	.237	-.2710	.0494
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.17688	.10511	.244	-.0815	.4352
		โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.28767*	.10239	.020	-.5393	-.0360
			โรงเรียนขนาดกลาง	-.17688	.10511	.244	-.4352	.0815
	LSD	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	.11080	.06518	.090	-.0174	.2390
			โรงเรียนขนาดใหญ่	.28767*	.10239	.005	.0863	.4890

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.11080	.06518	.090	-.2390	.0174
	โรงเรียนขนาดใหญ่	.17688	.10511	.093	-.0298	.3836
โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก	-.28767*	.10239	.005	-.4890	-.0863
	โรงเรียนขนาดกลาง	-.17688	.10511	.093	-.3836	.0298

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ช

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและสรุปผลการสัมภาษณ์ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อหาแนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ชื่อผู้วิจัย นายนายทัศน์พงษ์ บางทราย นักศึกษาปริญญาโท
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ, ผศ.ดร.ภัทรดร จั้นวันดี

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

สถานที่ทำงาน .....

วัน / เดือน / ปี ที่ให้สัมภาษณ์ .....

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา ..... **จบการสัมภาษณ์เวลา** .....

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อหาแนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำน0กงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 5 ด้าน มีอำนาจพยากรณ์ 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1) ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2) ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3) ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4) ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5)

3. การสัมภาษณ์มีความสำคัญยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณอย่างสูงยิ่งที่ท่านให้ความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัยในครั้งนี้

นายทัศน์พงษ์ บางทราย นักศึกษาปริญญาโท
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็นคำถามเพื่อหาแนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

1. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุก **ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์** เพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

(วิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดภาพอนาคตขององค์กรและออกแบบการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายระยะยาว โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินศักยภาพและโอกาส การกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับทรัพยากรและนโยบาย วิสัยทัศน์ทำหน้าที่เป็นทิศทางและเป้าหมาย ส่วนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้น ทั้งสองต้องดำเนินควบคู่กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรมีทิศทางชัดเจน ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ และบรรลุความสำเร็จอย่างมั่นคงในระยะยาว)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุก **ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก** เพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

(การมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก หมายถึง การแสดงออกที่สะท้อนความสามารถของบุคคลในการแสดงความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมอย่างมั่นคง ควบคู่กับแรงจูงใจภายในที่ส่งเสริมให้ริเริ่ม วางแผนล่วงหน้า ตัดสินใจอย่างมั่นใจ และขับเคลื่อนงานสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดรับการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ และปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ความน่าเชื่อถือ และโอกาสความสำเร็จในระยะยาว เนื่องจากบุคลิกภาพที่ดีเป็นฐานสำคัญของพฤติกรรมเชิงรุก ซึ่งเมื่อผสานกันจะนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบุคคลและองค์กร)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุก **ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์** เพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

(การสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการและพฤติกรรมเชิงประจักษ์ที่แสดงออกถึงการบูรณาการองค์ความรู้เฉพาะทางเข้ากับจินตนาการและทักษะการคิดนอกกรอบเพื่อริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ที่เน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง ควบคู่ไปกับการอาศัยทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจและแรงจูงใจในการแก้ปัญหา เพื่อมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในรูปแบบของนวัตกรรม การบริการ หรือวิธีการทำงานใหม่ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่ม ให้แก่บุคคลและองค์กรได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถวัดและประเมินผลได้จากพฤติกรรมการแสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ การพัฒนาต้นแบบเพื่อการทดสอบ และการสร้างผลประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคต)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุก **ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา** เพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

(การคิดเชิงวิเคราะห์และการจัดการปัญหา หมายถึง ความสามารถในการใช้เหตุผลอย่างเป็นระบบในการทำความเข้าใจและแยกแยะข้อมูล เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา สรุปข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง และนำผลการวิเคราะห์ไปออกแบบแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม ผ่านขั้นตอนการระบุปัญหา วิเคราะห์ปัจจัย เลือกวิธีการที่เหมาะสม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทักษะดังกล่าวช่วยสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ลดความผิดพลาด ป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ และส่งเสริมการพัฒนาองค์กรอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุก **ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ** เพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

(การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความคิด หรือความรู้จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจ และความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานในองค์กร การสื่อสารดังกล่าวต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง และผู้รับสาร ควบคู่กับการเข้ารหัสและถอดรหัสสารอย่างถูกต้อง มีการตอบกลับเพื่อประเมินความเข้าใจ และลดสิ่งรบกวนที่อาจทำให้การสื่อสารคลาดเคลื่อน ทั้งนี้ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพแสดงออกผ่านการใช้ทักษะการฟัง การพูด การเขียน และการใช้สัญลักษณ์อย่างเหมาะสม มีลักษณะเชิงบวก สร้างสรรค์ สามารถโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจและการมีส่วนร่วม โดยได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านบุคคล สภาพแวดล้อม และการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งผลลัพธ์ของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความเป็นเอกภาพ และทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผลสูงสุด)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายทัศน์พงษ์ บางทราย

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1)

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทาง การพัฒนา
1. กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน	8	80.00	ไชยา ภาวะบุตร	"...การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ใช่พอถึงเวลาค่อยมาคิดผู้บริหารต้องมองภาพในอนาคต..."	ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้มีความชัดเจน ครอบคลุม และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ชุมชน และทิศทางการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สะท้อนเป้าหมายร่วมของสถานศึกษาที่ทุกฝ่ายสามารถเข้าใจ ยึดถือ และขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันได้ มีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	"...ควรมีวิสัยทัศน์และกระบวนการให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ เป็นภาพอนาคตของสถานศึกษา โดยเฉพาะคุณภาพของผู้เรียน..."	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	"...กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21..."	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	"...มุ่งบูรณาการการบริหารจัดการศึกษาในทุกมิติ ภายใต้ค่านิยม Clear การมีทิศทางและกระบวนการที่ชัดเจน..."	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	"...วิสัยทัศน์ในการเป็นผู้บริหารต้องมุ่งขับเคลื่อนโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ด้านดิจิทัลและภาษา โดยความร่วมมือของชุมชน..."	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	-	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	"...กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนผ่านการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง..."	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	-	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	"...กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ชุมชน และนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา..."	
			มันทนา แสงส่อง	"...ผู้บริหารต้องดึงชุมชนและครูทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง..."	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทาง การพัฒนา
2. วางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ	8	80.00	ไชยา ภาวะบุตร	“...การวางแผนผู้บริหารต้องคิดต้องวางแผนมองภาพถึงอนาคตให้ชัดเจน แล้วนำไปสู่การกำหนดเป็นแผนเพื่อการปฏิบัติในแต่ละปีให้ชัดเจน...”	ผู้บริหารควรดำเนินการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ที่สามารถวัดได้จริง พร้อมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการรายปีที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ได้อย่างต่อเนื่อง ใช้ข้อมูลสารสนเทศและผลการประเมินคุณภาพที่เชื่อถือได้มาใช้เป็นฐานในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารต้องติดตามประเมินผล และปรับปรุงแผนงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้และตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นอย่างแท้จริง
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	“...นำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ ที่มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง บรรลุความสำเร็จได้...”	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	“...ควบคู่กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่อาศัยข้อมูลสารสนเทศ ผลการประเมินและสภาพปัญหาจริงมาใช้ในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ปรับแผนให้ทันต่อสถานการณ์...”	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	–	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	–	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์โดยยึดข้อมูลสารสนเทศและบริบทของโรงเรียนและชุมชนเป็นฐาน...”	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	“...พัฒนาแผนกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น มีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน พร้อมทั้งเตรียมรับมือกับความเสี่ยงต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ...”	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	“...วางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ...”	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	“...นำมาวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน พร้อมทั้งติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง...”	
			มันทนา แสงส่อง	“...ผู้บริหารควรลงมาเป็นผู้นำในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สอดคล้องกับนโยบาย และสามารถดึงจุดเด่นของท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด...”	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทาง การพัฒนา
3. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	7	70.00	ไชยา ภาวะบุตร	-	ผู้บริหารควรส่งเสริมและเปิดพื้นที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาอย่างจริงจัง อาจจะใช้แนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community: SLC) เพื่อให้เกิดความผูกพัน ความรับผิดชอบ และพลังขับเคลื่อนในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	-	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	"...เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร..."	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	"...การบริหารแบบบูรณาการที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ควบคู่กับการทำงานแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน..."	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	-	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	"...ส่งเสริมการมีส่วนร่วมโดยยึดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) สร้างความร่วมมือระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง..."	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	"...ผ่านการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษาเกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม..."	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	"...การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในสถานศึกษา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจทิศทางเป็นแนวเดียวกันและร่วมกันขับเคลื่อน..."	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	"...เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร..."	
			มันทนา แสงส่อง	"...ผู้บริหารต้องดึงชุมชนและครูทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม โดยเปลี่ยนวิสัยทัศน์บนแผ่นกระดาษให้เป็นการลงมือทำร่วมกันอย่างเป็นระบบ..."	

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทาง การพัฒนา
4. ใช้ข้อมูล SWOT ประกอบการตัดสินใจ			ไชยา ภาวะบุตร	–	ผู้บริหารควรนำข้อมูลสารสนเทศ ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก ตลอดจนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ด้วยการวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำและเป็นปัจจุบัน สำหรับใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงนโยบาย จะช่วยให้แผนงานมีความเหมาะสม สอดคล้องกับศักยภาพและบริบทจริงของสถานศึกษา และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	“...มีการร่วมกันวิเคราะห์บริบท swot analysis ให้ได้ภาพอนาคตของสถานศึกษา...”	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	“...ควบคู่กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่อาศัยข้อมูลสารสนเทศ ผลการประเมิน และสภาพปัญหาจริงมาใช้ในการตัดสินใจ...”	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	–	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	–	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	“...ต้องกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์โดยยึดข้อมูลสารสนเทศและบริบทของโรงเรียนและชุมชนเป็นฐาน...”	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	–	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	“...นำข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การประเมินคุณภาพ และบริบทของสถานศึกษามาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค...”	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	“...ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศและผลการประเมินคุณภาพมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา...”	
			มันทนา แสงส่อง	“...ครูเห็นทิศทางที่ชัดเจน ได้ร่วมวิเคราะห์ศักยภาพและโอกาส และรู้ว่าตนเองเป็นฟันเฟืองสำคัญ...”	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทาง การพัฒนา
5. ส่งเสริมวัฒนธรรมคุณภาพและการทำงานเป็นทีม	5	50.00	ไชยา ภาวะบุตร	"...สิ่งเหล่านี้มันจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ...มันต้องไม่เกินภาระงานที่เหมาะสม..."	ผู้บริหารควรสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ ความรับผิดชอบ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กร โดยปลูกฝังค่านิยมร่วมที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ควบคู่กับการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นโค้ช ในการสนับสนุน พัฒนา และสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูและบุคลากร เพื่อให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	-	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	-	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	-	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	-	
			มะลิวัลย์ เขื่อนศิริ	"...เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งคุณภาพร่วมกันและนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน..."	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	"...ควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ รวมถึงการทบทวนและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง..."	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	"...ส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อคุณภาพ ปลูกฝังให้ครู บุคลากรมีค่านิยมร่วมกัน เช่น ความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเองและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ..."	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	"...ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง..."	
			มันทนา แสงสอง		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทาง การพัฒนา
6. พัฒนาผู้เรียนสู่ทักษะศตวรรษที่ 21 และใช้บริบทท้องถิ่น/เทคโนโลยี	3	30.00	ไชยา ภาวะบุตร	-	ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์และดำเนินการบริหารจัดการเชิงรุกโดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะสำคัญและทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งครอบคลุมทักษะการคิดวิเคราะห์ ความสามารถด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ตลอดจนความสามารถในการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	-	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	-	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	"...Key การมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่..."	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	"...เพิ่มโอกาสและความพร้อมด้านสื่อเทคโนโลยีทั้งปริมาณและคุณภาพ ... โครงการโรงเรียนสี่ภาษา (ไทย, อังกฤษ, จีน และเวียดนาม) ตามบริบทของชุมชน..."	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	"...เพื่อให้การพัฒนาสอดคล้องกับศักยภาพผู้เรียนและทิศทางการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา..."	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง		
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์		
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช		
			มันทนา แสงส่อง		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตารางสามารถวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอเป็นแนวทางการพัฒนาการสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_1) ดังนี้

1. ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ให้ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ชุมชน และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นทิศทางการพัฒนาร่วมกันและสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารควรวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ โดยกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

3. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและสร้างความร่วมมือในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

4. ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลสารสนเทศ ผลการประเมิน และการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา เช่น การวิเคราะห์ SWOT มาใช้ประกอบการตัดสินใจและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้แผนงานมีความเหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา

5. ผู้บริหารควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งคุณภาพ การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาวิชาชีพร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

6. ผู้บริหารควรบริหารจัดการเชิงรุกโดยคำนึงถึงการพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 รวมทั้งใช้จุดเด่นของบริบทท้องถิ่น เทคโนโลยี และเครือข่ายความร่วมมือมาสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2)

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
1. พัฒนาบุคลิกภาพภายนอกและการวางตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี	6	60.00	ไชยา ภาวะบุตร	"...บุคลิกภาพ ในส่วนข้างนอก ภายนอก ทางกายภาพต้องดูดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่น การทำงานก็ต้องมีกระบวนการที่ชัดเจน มีระบบชัดเจนในสิ่งที่เราทำ..."	ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมุ่งพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบที่ดีในทุกมิติ ทั้งทางด้านกายภาพ การแต่งกาย กิริยาท่าทาง การสื่อสาร และการแสดงออกถึงความมั่นคงทางอารมณ์ ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และอัตลักษณ์เฉพาะตนที่โปร่งใส ยุติธรรม ให้เป็นที่ยอมรับแก่ครู บุคลากร และชุมชนภายนอก
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	–	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	"...เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านการแต่งกาย การสื่อสาร การควบคุมอารมณ์ และการวางตนอย่างเหมาะสม..."	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	–	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	"...สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อชุมชน สังคม โดยเริ่มจากภายในโรงเรียน ด้านการวางตัว การแต่งกาย กิริยาท่าทาง รวมถึงการใช้ภาษาและการสื่อสาร สร้างอัตลักษณ์ของตนเอง เช่น ความชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม และความมีเมตตา..."	
			มะลิวัลย์ เขื่อนศิริ	–	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	–	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	"...มุ่งพัฒนาตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการวางตัว การสื่อสาร และการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ มีความมั่นคงทางอารมณ์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น..."	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	"...เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกถึงความมั่นคงทางอารมณ์ ความรับผิดชอบ ความตรงต่อเวลา และการทำงานอย่างมีเป้าหมาย..."	
			มันทนา แสงส่อง	"...ความมั่นใจ เปิดรับฟังความคิดเห็น กล้าตัดสินใจ และมีแรงจูงใจในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ จะเป็นแบบอย่างที่ช่วยสร้างพลังบวกให้กับทีมงาน..."	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
2. ทำงานเชิงรุก กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และริเริ่มสร้างสรรค์	6	60.00	ไชยา ภาวะบุตร	-	ผู้บริหารควรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นการวางแผนล่วงหน้าอย่างมีเป้าหมาย กำหนดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบชัดเจน มีความกล้าคิดและกล้าตัดสินใจ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน มากกว่าการรอให้เกิดปัญหาแล้วแก้ไขเฉพาะหน้า
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	"...มีการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจเพื่อเกิดวัฒนธรรมคุณภาพ โดยการทำงานเชิงรุก มีการวางแผนอย่างมีเป้าหมาย กำหนดวิธีการทำงานเป็นระบบชัดเจน..."	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	"...ทำงานเชิงรุกที่เน้นการริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว..."	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	"...ส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุกของบุคลากร ผ่านการสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต การพัฒนาทักษะการสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ และการเปิดโอกาสให้กล้าคิด กล้าริเริ่มสร้างสรรค์ภายใต้บรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา..."	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	-	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	-	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	-	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	"...ทำงานเชิงรุกโดยวางแผนการสอนและกิจกรรมล่วงหน้า ติดตามปัญหาและหาแนวทางแก้ไขอย่างรวดเร็ว เปิดรับนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอยู่เสมอ..."	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	"...ผู้บริหารต้องกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และกล้าปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ ส่งเสริมการทำงานแบบเชิงรุกมากกว่าการรอแก้ปัญหาเฉพาะหน้า..."	
			มันทนา แสงส่อง	"...ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กต้องเปรียบเสมือนหัวหน้าครอบครัวที่พึ่งพาได้ มีความกระตือรือร้นและพร้อมลงมือปฏิบัติงานไปพร้อมกับครู..."	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
3. สร้างความเชื่อมั่นศรัทธา และความไว้วางใจแก่ครู บุคลากรและชุมชน	5	50.00	ไชยา ภาวะบุตร	"...ต้องสร้างความเชื่อมั่นกับครู บุคลากรที่มีอยู่ ต้องเชื่อมั่นในศักยภาพครู ความรู้ความสามารถ เชื่อมั่นในความเป็นครู ผู้บริหารโรงเรียนหากสร้างภาพแบบนี้ออกมาดีมันก็จะนำไปสู่การสร้างความเชื่อมั่นให้กับคนในสังคมชุมชน..."	ผู้บริหารต้องแสดงความยอมรับในศักยภาพและความรู้ความสามารถของบุคลากร พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้คณะครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบ กติกา และแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กร เพื่อลดความกังวลและสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	–	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	–	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	–	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	"...สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อชุมชน สังคม โดยเริ่มจากภายในโรงเรียน ... เปิดโอกาสให้คณะครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบ กติกา แนวทางปฏิบัติร่วมกันในองค์กร..."	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	"...ต้องให้ความสำคัญกับการวางตนและแสดงพฤติกรรมเชิงบวกในฐานะผู้นำ ... เพื่อสร้างความไว้วางใจและลดความกังวลในการทำงานของครูและบุคลากร..."	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	"...ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นต้นแบบที่ดี มีความมั่นคงทางอารมณ์ มั่นใจแต่ถ่อมตน ... เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูและบุคลากร..."	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	–	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	"...สร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกต่อการพัฒนางาน ... สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ..."	
			มันทนา แสงส่อง	–	

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก เปิดรับการเรียนรู้และปรับตัวได้รวดเร็ว	5	50.00	ไชยา ภาวะบุตร	-	ผู้บริหารมุ่งขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่มีความยืดหยุ่นสูง และสามารถปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้อย่างเท่าทัน ซึ่งจะช่วยลดข้อผิดพลาด เพิ่มประสิทธิภาพ และนำไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพที่เข้มแข็งอย่างยั่งยืน
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	-	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	"...การมีบุคลิกภาพที่ดีและการทำงานเชิงรุกจะช่วยสร้างบรรยากาศองค์กรเชิงบวก เกิดความสามัคคี และนำไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาที่เข้มแข็ง..."	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	"...การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษายังต้องอาศัยการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ... ซึ่งทั้งหมดนี้จะเกิดผลอย่างยั่งยืนได้เมื่อผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการเชิงรุก..."	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	-	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	-	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	"...การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษามีความน่าเชื่อถือ มีประสิทธิภาพในการทำงาน ลดความผิดพลาด และสร้างความสุขในการทำงานอย่างยั่งยืน..."	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	"...อันจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป..."	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	-	
			มันทนา แสงส่อง	"...ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนพร้อมขับเคลื่อนงานสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ..."	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
5. ส่งเสริมแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพ	5	50.00	ไชยา ภาวะบุตร	-	ผู้บริหารควรขับเคลื่อนสถานศึกษาผ่านระบบการชื่นชม ยกย่องเชิดชูเกียรติ และสนับสนุนให้ครูได้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการคิด วางแผน ตัดสินใจ ตลอดจนการตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวและพัฒนาศักยภาพตนเองสู่การเป็นผู้นำเชิงรุกในทุกระดับของสถานศึกษา
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	-	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	-	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	"...การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษายังต้องอาศัยระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช ตลอดจนการยกย่องเชิดชูผู้ที่มีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างแรงจูงใจและต้นแบบที่ดีในองค์กร..."	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	-	
			มะลิวัลย์ เขื่อนศิริ	"...ใช้การชื่นชม ยกย่อง และมอบโอกาสในการแสดงศักยภาพเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพลังในการพัฒนางานอย่างเต็มความสามารถ..."	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	"...ต้องส่งเสริมแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น กล้าคิด กล้าทำ และตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายตนเอง เพื่อพัฒนาศักยภาพสู่การเป็นผู้นำเชิงรุกในทุกระดับ..."	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	-	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	"...เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพ มีส่วนร่วมในการคิด วางแผน และตัดสินใจ..."	
			มันทนา แสงส่อง	"...หากผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่สร้างแรงจูงใจและพร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลง จะกระตุ้นให้ครูเกิดความตื่นตัวในการพัฒนางานของตนเอง ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนพร้อมขับเคลื่อนงานสู่ความสำเร็จ..."	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
6. ลงพื้นที่ติดตามงาน สร้างบรรยากาศร่วมมือและทำงานเป็นทีม	4	40.00	ไชยา ภาวะบุตร	-	ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับบทบาทสู่การลงมือปฏิบัติงานและนิเทศงานร่วมกับครูอย่างใกล้ชิด มีการติดตาม สนับสนุน และสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในการทำงานเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	-	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	"...ผู้บริหารควรลงพื้นที่ติดตามงาน รับฟังความคิดเห็น และสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง..."	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	-	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	-	
			มะลิวัลย์ เขื่อนศิริ	"...ผู้บริหารลงมือทำงานร่วมกันกับทีมอย่างใกล้ชิด ติดตามสนับสนุนและสะท้อนผลอย่างสร้างสรรค์ ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เข้มแข็ง บุคลากรมีขวัญกำลังใจ..."	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	-	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	"...ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง..."	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช		
			มันทนา แสงส่อง	"...มีความกระตือรือร้นและพร้อมลงมือปฏิบัติงานไปพร้อมกับครู ... การทำงานในโรงเรียนขนาดเล็กครูหนึ่งคนมักต้องรับผิดชอบงานหลายหน้า..."	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
7. บริหารงานเชิงป้องกัน วางแผนล่วงหน้า และลดภาระงานเอกสาร	3	30.00	ไชยา ภาวะบุตร	-	ผู้บริหารควรยกระดับการบริหารความเสี่ยงและการบริหารจัดการระบบสารสนเทศ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการวางแผนล่วงหน้าเชิงป้องกัน พร้อมทั้งปรับขั้นตอนกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัวและมุ่งลดภาระงานด้านเอกสารที่ไม่จำเป็น เพื่อให้ครูและบุคลากรมีเวลาทุ่มเทกับการพัฒนาการเรียนการสอนและนวัตกรรมการศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	“...มีความสามารถในการปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ... มีการวางแผนอย่างมีเป้าหมาย กำหนดวิธีการทำงานเป็นระบบ ชัดเจน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน...”	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	-	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	“...การบริหารจัดการเชิงรุกในสถานศึกษามุ่งเน้นให้ผู้บริหารและบุคลากรทำงานอย่างมีการวางแผนล่วงหน้า โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นฐานในการตัดสินใจ ... ปรับขั้นตอนการทำงานให้คล่องตัว ลดภาระงานเอกสาร เพื่อให้ครูและบุคลากรมีเวลาในการพัฒนาการเรียนการสอน...”	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	-	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	-	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	“...การบริหารงานควรมุ่งเน้นการป้องกันและพัฒนามากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาและเทคโนโลยี พร้อมสนับสนุนให้ครูแก้ปัญหาในชั้นเรียนอย่างเป็นระบบผ่านการวิจัยและการสะท้อนผลการทำงาน...”	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	-	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	-	
			มันทนา แสงส่อง	-	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตารางสามารถวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอเป็นแนวทางการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีบุคลิกภาพและการทำงานเชิงรุก (X_2) ดังนี้

1. ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการแต่งกาย กิริยาท่าทาง การสื่อสาร และการควบคุมอารมณ์อย่างเหมาะสม มุ่งปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อครู ชุมชน และสังคม

2. ผู้บริหารควรมีการวางแผนการทำงานเชิงรุกอย่างมีเป้าหมายและเป็นระบบ กล้าคิดกล้าตัดสินใจปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ และแก้ไขปัญหาเชิงรุกแทนการรอแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

3. ผู้บริหารควรแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพและความรู้ความสามารถของครู พร้อมเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบ กติกา และแนวทางปฏิบัติร่วมกันภายในองค์กร

4. ผู้บริหารควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้ใหม่ๆ มีความยืดหยุ่น และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เพื่อลดความผิดพลาดและขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน

5. ผู้บริหารควรใช้การชื่นชม ยกย่อง และเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการคิด วางแผน ตัดสินใจ และตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายเพื่อพัฒนาศักยภาพครูสู่การเป็นผู้นำเชิงรุก

6. ผู้บริหารควรลงมือปฏิบัติงานและนิเทศงานร่วมกับครูอย่างใกล้ชิด ติดตามสนับสนุนและสะท้อนผลอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม

7. ผู้บริหารควรเน้นการทำงานเชิงป้องกันโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นฐานในการวางแผนล่วงหน้า พร้อมปรับลดขั้นตอนและภาระงานเอกสารเพื่อให้กระบวนการทำงานคล่องตัวขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3)

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
1. ส่งเสริมให้ครูกล้าคิดนอกกรอบ กล้าทดลอง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่	8	80.00	ไชยา ภาวะบุตร	“...ส่งเสริมให้ครูทุกคนได้มีโอกาสใช้อุปกรณ์ สื่อ เครื่องไม้เครื่องมือ เพื่อจะสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ให้กับโรงเรียน ... สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาช่วยในเรื่องของกระบวนการจัดการเรียนการสอน...”	ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศองค์กรที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ และเปิดกว้างต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรกล้าคิดริเริ่มนอกกรอบ กล้าทดลอง ปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ หรือการบริหารชั้นเรียนรูปแบบใหม่ ๆ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนความผิดพลาดให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	“...ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานสร้างสรรค์นวัตกรรม ที่มีการจินตนาการและการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม มีความไว้วางใจ...”	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	“...ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรกล้าคิด กล้าทดลอง และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดนอกกรอบและการพัฒนานวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้...”	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	–	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	“...สร้างบรรยากาศให้ครูกล้าคิด กล้าลอง โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ยกย่อง ชื่นชม และเสริมแรงจากผลงาน และความพยายามอย่างต่อเนื่อง...”	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	–	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	“...ควรเริ่มจากการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ โดยผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูมองความผิดพลาดเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้...”	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	“...ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้คิดค้น พัฒนาและทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้และบริหาร โดยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ยอมรับความแตกต่าง...”	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดนอกกรอบ และกล้าทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้และการบริหารงาน โดยสร้างบรรยากาศองค์กรที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็นและการเปลี่ยนแปลง...”	
			มันทนา แสงส่อง	“...ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูได้ทดลองปรับเปลี่ยนวิธีการสอนหรือการบริหารจัดการชั้นเรียนแบบใหม่ ๆ โดยสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง ปลอดภัย และมีความไว้วางใจ...”	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
2. สนับสนุนทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัล และงบประมาณเพื่อพัฒนานวัตกรรม	7	70.00	ไชยา ภาวะบุตร	“...ต้องมีเรื่องของนวัตกรรม เรื่องของเทคโนโลยี เรื่องอุปกรณ์เครื่องมือที่เป็นสื่อทันสมัย มาสนับสนุนมาใช้ในการบริหาร และการเรียนการสอน...”	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร ตลอดจนสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยอย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทั้งสนับสนุนพื้นที่ทดลองและงบประมาณในการสร้างต้นแบบ (Prototype) เพื่อให้ครูสามารถนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจริง และปรับปรุงผลงานจากผลสะท้อนกลับได้อย่างต่อเนื่อง
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	–	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	“...ผู้บริหารควรสนับสนุนทรัพยากร เทคโนโลยี และพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง...”	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	“...การส่งเสริมและใช้นวัตกรรม / เทคโนโลยีดิจิทัล ... การสรุปบทเรียนและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง...”	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	–	
			มะลิวัลย์ เขื่อนศิริ	–	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	“...สนับสนุนการลงมือปฏิบัติจริงผ่านการสร้างต้นแบบ การจัดสรรงบประมาณและพื้นที่ทดลองนวัตกรรม เพื่อให้ครูสามารถปรับปรุงผลงานจากผลสะท้อนกลับได้อย่างต่อเนื่อง...”	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	“...สนับสนุนให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ทันสมัย เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้เทคโนโลยี สื่อดิจิทัล และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย...”	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	“...ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร งบประมาณ และกำลังใจแก่บุคลากรที่สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้จริง...”	
			มันทนา แสงส่อง	“...การที่ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรเท่าที่มีอย่างเต็มที่ ชื่นชมความสำเร็จเล็ก ๆ และให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจริง...”	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
3. สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างยั่งยืน	7	70.00	ไชยา ภาวะบุตร	-	ผู้บริหารสถานศึกษาควรขับเคลื่อนการทำงานเป็นทีมและการบริหารการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมและความไว้วางใจ พร้อมทั้งนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและประเมินผล เพื่อหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพด้านนวัตกรรมที่พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างยั่งยืน
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	"...สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม มีความไว้วางใจ เป็นการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างยิ่ง..."	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	"...จะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษา ลดข้อจำกัดในการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างยั่งยืน..."	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	"...การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการทำงานเป็นทีม ... การสรุปบทเรียนและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง..."	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	-	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	-	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	"...ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ทำให้องค์กรมีความคล่องตัว ยั่งยืน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ..."	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	"...นำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการวางแผนติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา..."	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	"...อันจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างยั่งยืน..."	
			มันทนา แสงส่อง	"...จะช่วยกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม..."	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
4. ใช้กระบวนการ PLC และการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนานวัตกรรม	5	50.00	ไชยา ภาวะบุตร	–	ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการวิจัยในชั้นเรียนโดยบูรณาการร่วมกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เพื่อเปิดโอกาสให้ครูร่วมมือกันวิเคราะห์ปัญหา ออกแบบ และพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนและบริบทของโรงเรียน
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	–	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	“...นำกระบวนการ PLC และการวิจัยในชั้นเรียนมาใช้ในการพัฒนางาน เมื่อบุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ผู้เรียนและบริบทของสถานศึกษาได้ จะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษา...”	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	–	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	–	
			มะลิวัลย์ เขื่อนศิริ	“...เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา ออกแบบ และพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ... ผ่านความร่วมมือของทุกฝ่ายโดยใช้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง...”	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	“...นำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาใช้ในการทำงานร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ครูเข้าใจปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน รวมถึงทำงานแบบบูรณาการข้ามกลุ่มสาระ...”	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	“...ใช้กระบวนการ PLC เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ... นำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการวางแผนติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน...”	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	“...จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการพัฒนาต่อยอดผลงานนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง...”	
			มันทนา แสงส่อง	–	

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
5. ยกย่องชื่นชมและสร้างแรงจูงใจแก่ผู้สร้างนวัตกรรม	5	50.00	ไชยา ภาวะบุตร	-	ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างระบบการสร้างแรงจูงใจและเสริมแรงทางบวก ด้วยการยกย่องชื่นชมในความพยายามและความสำเร็จแม้เพียงจุดเล็ก ๆ ของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมและผลักดันครูนวัตกรให้เป็นต้นแบบ เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของความสำเร็จร่วมกันในองค์กร
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	-	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	-	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	-	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	“...ยกย่อง ชื่นชม และเสริมแรงจากผลงาน และความพยายามอย่างต่อเนื่อง...”	
			มะลิวัลย์ เขื่อนศิริ	“...ส่งผลให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของความสำเร็จร่วมกัน เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมและคุณภาพการศึกษาที่เข้มแข็ง...”	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	“...พร้อมสร้างแรงจูงใจและชื่นชมความคิดริเริ่มเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการพัฒนา ... ยกย่องครูนวัตกรให้เป็นต้นแบบแก่สังคม...”	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	-	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	“...ผู้บริหารควรให้การสนับสนุน ... กำลังใจแก่บุคลากรที่สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ...”	
			มันทนา แสงส่อง	“...ชื่นชมความสำเร็จเล็ก ๆ และให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจริง จะช่วยกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม...”	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทาง การพัฒนา
6. นิเทศ ติดตาม และ วัดผล นวัตกรรม อย่างเป็น ระบบ	4	40.00	ไชยา ภาวะบุตร	-	ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบาย เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายที่ชัดเจน บนฐานข้อมูล โดยส่งเสริมให้ครูจัดทำ แผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ควบคู่กับการ ที่ผู้บริหารลงพื้นที่นิเทศ ติดตามอย่าง ใกล้ชิด และประเมินผลนวัตกรรมด้วย ข้อมูลที่ชัดเจน ทั้งในด้านประสิทธิภาพและ คุณค่าที่เกิดกับผู้เรียนเพื่อขยายผลสู่ระดับ นโยบาย
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	-	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	-	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	"...การนำแผนสู่การปฏิบัติ การกำกับ ติดตาม และประเมินผล ... การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์บนฐานข้อมูลและการมีส่วนร่วม..."	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	"...กำหนดให้ครูทุกคนทำ ID Plan เพื่อ Swot ตัวเองและเสนอแนวทาง ในการพัฒนาตนเอง สร้างแรงจูงใจให้ครูเชื่อมโยงระหว่างนวัตกรรมกับ คุณภาพผู้เรียน..."	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	"...พร้อมกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และการติดตามผลอย่างชัดเจน โดยผู้บริหารลงพื้นที่นิเทศ ติดตาม อย่างใกล้ชิด ให้ข้อเสนอแนะ และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู..."	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	"...เมื่อเกิดนวัตกรรมแล้ว ควรมีการวัดผลด้วยข้อมูลที่ชัดเจน ทั้งด้าน ประสิทธิภาพ คุณค่าที่เกิดกับผู้เรียน และการขยายผลสู่ระดับ นโยบาย..."	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	-	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	-	
			มันทนา แสงสอง	-	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตารางสามารถวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอเป็นแนวทางการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ (X_3) ดังนี้

1. ผู้บริหารควรส่งเสริมการคิดนอกกรอบโดยสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและปลอดภัย เพื่อให้ครูกล้าคิดริเริ่ม กล้าทดลองสิ่งใหม่ และเปลี่ยนความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้

2. ผู้บริหารควรสนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยี โดยจัดสรรงบประมาณ สื่อดิจิทัลที่ทันสมัย และพื้นที่ทดลองสร้างต้นแบบอย่างเต็มที่ เพื่อขับเคลื่อนแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจริง

3. ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยขับเคลื่อนการทำงานเป็นทีมและการบริหารการเปลี่ยนแปลงบนความไว้วางใจ พร้อมใช้ระบบสารสนเทศเพื่อความยั่งยืน

4. ผู้บริหารควรขับเคลื่อนด้วย PLC และงานวิจัยโดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ร่วมกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาผู้เรียน

5. ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจและยกย่องชมเชย โดยมีการเสริมแรงบวกด้วยการชื่นชมความสำเร็จเล็ก ๆ และยกย่องครูนวัตกรต้นแบบเพื่อสร้างความภาคภูมิใจในองค์กร

6. ผู้บริหารควรมีการนิเทศและวัดผลอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดตัวชี้วัดผ่าน ID Plan ควบคู่กับการที่ผู้บริหารลงพื้นที่นิเทศใกล้ชิดและประเมินผลด้วยข้อมูลเพื่อขยายผลเชิงนโยบาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตารางการสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4)

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
1. การคิดวิเคราะห์เชิงระบบและการใช้ข้อมูลเป็นฐาน	7	70.00	ไชยา ภาวะบุตร	"...พยายามคิดวิเคราะห์แยกแยะหาความเป็นเหตุเป็นผล พินิจพิจารณาและไตร่ตรองรอบคอบเพื่อค้นหาปัจจัยและสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา..."	ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารงานโดยอาศัยระบบข้อมูลสารสนเทศ ผลการดำเนินงาน สัญญาณเตือนล่วงหน้า และเครื่องมือวิเคราะห์ต่าง ๆ มาเป็นฐานในการคิดวิเคราะห์แยกแยะหาความเป็นเหตุเป็นผลอย่างรอบด้าน เพื่อค้นหาปัจจัยและรากเหง้าที่แท้จริงของปัญหาก่อนการตัดสินใจ
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	"...ทำความเข้าใจและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบในการหาสาเหตุของปัญหา..."	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	"...พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและผลการดำเนินงานมาเป็นฐานในการตัดสินใจ..."	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	–	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	–	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	"...บริหารงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พฤติกรรมผู้เรียน และผลสะท้อนจากครูและผู้ปกครองมาเป็นฐานในการคิดวิเคราะห์..."	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	"...อาศัยระบบข้อมูลสารสนเทศ สัญญาณเตือนล่วงหน้า และเครื่องมือวิเคราะห์ต่าง ๆ เพื่อค้นหารากเหง้าที่แท้จริงและมองผลกระทบเชื่อมโยงทั้งระบบ..."	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์		
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	"...ใช้ข้อมูลสารสนเทศและผลการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นฐานในการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจ โดยเน้นการมองปัญหาอย่างรอบด้าน..."	
			มันทนา แสงส่อง	"...นำระบบการวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนและบริบทของโรงเรียนมาใช้เป็นฐานในการตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผล..."	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
2. ขั้นตอนและกระบวนการจัดการปัญหา	5	50.00	ไชยา ภาวะบุตร	-	ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนกลยุทธ์ป้องกันปัญหาล่วงหน้าก่อนที่จะลุกลาม และดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างมีขั้นตอนที่เป็นระบบ (วิเคราะห์ปัญหาเชื่อมโยงข้อมูล, เสนอวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลายและสร้างสรรค์, ตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมและสรุปบทเรียน) โดยเปิดโอกาสให้นำเทคโนโลยี หรือ AI มาช่วยลดความผิดพลาดในการทำงาน
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	-	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	"...สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้อย่างเป็นระบบ และวางแนวทางแก้ไขได้ตรงจุด..."	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	"...แก้ปัญหาอย่างมีขั้นตอนผ่าน 4 วิธีการ คือ 1) วิเคราะห์ปัญหาเชื่อมโยงข้อมูล 2) เสนอวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลายและสร้างสรรค์ 3) ตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุด 4) อธิบายลำดับขั้นตอนการแก้ปัญหาและสรุปบทเรียน..."	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	-	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	-	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	"...มุ่งเน้นการจัดการปัญหาก่อนที่จะลุกลาม ออกแบบแนวทางแก้ไขเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม คุ้มค่า และเปิดโอกาสให้ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี หรือ AI มาช่วยลดความผิดพลาดในการทำงาน..."	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	-	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	"...วางแผนป้องกันปัญหาล่วงหน้า มากกว่าการรอให้เกิดปัญหาแล้วค่อยมาแก้ไข..."	
			มันทนา แสงส่อง	"...เมื่อเกิดปัญหาไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณหรือคุณภาพผู้เรียน ต้องร่วมกันระบุปัญหา วิเคราะห์ปัจจัย และหาแนวทางแก้ไขที่สอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่..."	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
3. การมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายเรียนรู้	5	50.00	ไชยา ภาวะบุตร	-	ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมผ่านกระบวนการ PLC และ SLC ทั้งในระดับชั้นเรียนและกลุ่มสาระ โดยสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองเพื่อเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มานั่งพูดคุยร่วมกันแยกแยะสาเหตุและหาแนวทางแก้ไขปัญหาเป็นทีมแทนการตำหนิเมื่อเกิดข้อผิดพลาด
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	-	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	"...ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางพัฒนา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ..."	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	-	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	"...ส่งเสริมการ PLC ทั้งระดับชั้นเรียน กลุ่มสาระ และภาระงาน สร้างบรรยากาศเป็นกันเองเหมือนห้องนั่งเล่นเพื่อให้ครูกล้าจัดการปัญหาและกล้าแสดงความคิดเห็นได้ตลอดเวลา ..."	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	"...วางแผนแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการกระบวนการ PLC และ SLC เพื่อร่วมกันค้นหาสาเหตุและกำหนดแนวทางพัฒนาร่วมกันเป็นทีม ..."	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	-	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	-	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	"...เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ..."	
			มันทนา แสงส่อง	"...ชวนครูมานั่งพูดคุยกันเพื่อแยกแยะสาเหตุที่แท้จริงร่วมกันแทนการตำหนิเมื่อเกิดข้อผิดพลาด..."	

มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
4. การพัฒนาบุคลากรและการเสริมสร้างทักษะ	3	3.00	ไชยา ภาวะบุตร	-	ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงระบบของตนเองอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งจัดอบรมสัมมนาหรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการคิดเชิงระบบให้แก่ครูและบุคลากรเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	-	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	"...ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของตนเองอย่างเป็นระบบ ..."	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	-	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	-	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	-	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	-	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	"...จัดอบรมสัมมนาหรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการคิดเชิงระบบ ให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้ในการทำงานและการเรียนรู้ ..."	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	"...ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีทักษะการคิดวิเคราะห์และการทำงานอย่างเป็นระบบ ..."	
			มันทนา แสงสอง	-	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
5. การติดตามประเมินผลและการปรับปรุงต่อเนื่อง	7	70.00	ไชยา ภาวะบุตร	-	ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้กระบวนการ PDCA การลงพื้นที่นิเทศกำกับ และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนจัดการถอดบทเรียนร่วมกันเพื่อพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำเดิม
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	"...มีการประเมินผลเป็นระยะอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมคุณภาพ ..."	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	"...มีการติดตาม ประเมินผล และสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันปัญหาซ้ำเดิม ..."	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	-	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	-	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	"...เน้นการลงพื้นที่นิเทศ กำกับ และสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดปัญหาซ้ำเดิม ..."	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	"...ประเมินผลและพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการ PDCA และการถอดบทเรียนร่วมกัน ..."	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	"...ใช้กระบวนการนิเทศ ติดตาม และสะท้อนผลเพื่อปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ..."	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	"...สงเสริมการใช้กระบวนการ PDCA รวมถึงการติดตาม ประเมินผลและสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด ..."	
			มันทนา แสงส่อง	"...การจัดการปัญหาอย่างเป็นระบบและประเมินผลอย่างต่อเนื่องจะช่วยลดความผิดพลาดและลดความเครียดของครูผู้สอน ..."	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
6. ผลลัพธ์ที่คาดหวังและการสร้างวัฒนธรรม	7	70.00	ไชยา ภาวะบุตร	“...การคิดวิเคราะห์จะนำไปสู่การแก้ปัญหาและนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ...”	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการบริหารจัดการที่ช่วยลดความเสี่ยงข้อผิดพลาด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างความไว้วางใจต่อระบบบริหารจัดการ เพื่อทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ มีความสุข และร่วมกันหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาที่เน้นความรับผิดชอบและการพัฒนาอย่างยั่งยืน
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	“...ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพได้อย่างยั่งยืน ...”	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	“...ช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่มุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ...”	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	–	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	–	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	“...ช่วยให้ครูทำงานเป็นทีม และร่วมกันสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ...”	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	“...ช่วยลดความเสี่ยงข้อผิดพลาด สร้างความไว้วางใจต่อระบบบริหารจัดการ ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ มีความสุข และพร้อมพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ...”	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	–	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	“...ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพ ความรับผิดชอบและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง...”	
			มันทนา แสงส่อง	“...ช่วยสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่เน้นการป้องกันปัญหาและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ...”	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตารางสามารถวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการปัญหา (X_4) ดังนี้

1. ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลเป็นฐานและคิดเชิงระบบ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและสัญญาณเตือนล่วงหน้าอย่างรอบด้าน เพื่อค้นหารากเหง้าที่แท้จริงของปัญหาก่อนการตัดสินใจ

2. ผู้บริหารควรแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนและมีกลยุทธ์ โดยมีการวางแผนป้องกันล่วงหน้า แก้ปัญหาเป็นระบบ (วิเคราะห์ – หาทางเลือก– ตัดสินใจ – ถอดบทเรียน) และใช้เทคโนโลยีหรือ AI ช่วยลดความผิดพลาด

3. ผู้บริหารควรเน้นการมีส่วนร่วมผ่าน PLC/SLC โดยการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ให้บุคลากรได้พูดคุย แยกแยะสาเหตุ และร่วมแก้ปัญหาเป็นทีมแทนการตำหนิเมื่อเกิดข้อผิดพลาด

4. ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการคิดของบุคลากร โดยผู้บริหารพัฒนาตนเองควบคู่กับการจัดอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาเชิงระบบให้แก่ครู

5. ผู้บริหารควรติดตามประเมินผลด้วย PDCA มีการลงพื้นที่นิเทศสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่อง พร้อมถอดบทเรียนเพื่อปรับปรุงมาตรฐานงานและป้องกันปัญหาเกิดซ้ำ

6. ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมคุณภาพองค์กรด้วยการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างความไว้วางใจเพื่อความสุขและความยั่งยืนในการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตารางการสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5)

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
1. เลือกวิธีการและช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมหลากหลาย และเข้าถึงได้ง่าย	9	90.00	ไชยา ภาวะบุตร	"...ผู้บริหารต้องมองว่าเราจะใช้วิธีการสื่อสารอย่างไร เช่น การพูด การเขียน หรือบางทีอาจจะมีภาพประกอบด้วย ผู้บริหารก็ต้องไปเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม..."	ผู้บริหารสถานศึกษาควรเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและรวดเร็ว ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (เช่น การประชุม การนิเทศ และสื่อดิจิทัล) ควบคู่กับการจัดทำศูนย์ข้อมูลดิจิทัลที่เข้าถึงง่าย เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ตรงกัน และทั่วถึง
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	"...สื่อสารด้วยวิธีการและช่องทางที่เหมาะสม มีเป้าหมายให้เพื่อนร่วมงานเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์..."	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	"...รวมทั้งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อดิจิทัลในการสื่อสารเพื่อเพิ่มความรวดเร็วและทั่วถึง..."	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	–	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	"...เปิดช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง และลดขั้นตอนการรายงานในเรื่องเร่งด่วน โดยทุกคนรวมทั้งผู้ปกครองสามารถเข้าพบหรือโทรหาผู้อำนวยการได้..."	
			มะลิวัลย์ เขื่อนศิริ	"...กำหนดช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนและหลากหลาย ทั้งการประชุม การนิเทศติดตาม และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ครู บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน..."	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	"...การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและรวดเร็ว ทั้งช่องทางทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการจัดทำศูนย์ข้อมูลดิจิทัลที่ทุกคนเข้าถึงได้ตลอดเวลา..."	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	"...จัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเข้าถึงได้ง่าย เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารถูกส่งต่ออย่างรวดเร็วและทั่วถึง..."	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	"...โดยใช้ทั้งการสื่อสารแบบทางการและไม่เป็นทางการอย่างเหมาะสม รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการประชาสัมพันธ์และประสานงาน..."	
			มันทนา แสงส่อง	"...ผู้บริหารจึงควรเน้นการสื่อสารเชิงบวกทั้งช่องทางที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายและสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน..."	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
2. สื่อสารนโยบายและเป้าหมายให้ชัดเจน ตรงกัน นำไปปฏิบัติได้จริง	6	60.00	ไชยา ภาวะบุตร	“...การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือต้องเข้าใจได้เร็ว สื่อสารไปถึงเร็ว เข้าใจตรงกัน นำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องตามสิ่งที่เรากำหนดไว้...”	ผู้บริหารสถานศึกษาควรสื่อสารนโยบายและเป้าหมายขององค์กรด้วยถ้อยคำเชิงบวกที่ชัดเจน กระชับ และเข้าใจง่าย เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการรับสาร ช่วยให้บุคลากรทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน และนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	“...สื่อสารด้วยวิธีการและช่องทางที่เหมาะสม ... ซึ่งจะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผล...”	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	“...ผู้บริหารควรสื่อสารนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน โดยใช้ภาษาที่ชัดเจน สร้างสรรค์ และเหมาะสมกับบริบท...”	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	–	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	–	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	–	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	“...ใช้ถ้อยคำเชิงบวกที่ช่วยให้บุคลากรเห็นเป้าหมายร่วมกัน พร้อมทั้งสรุปสารสำคัญให้กระชับ เข้าใจง่าย เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการรับสาร...”	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	–	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่ชัดเจน ถูกต้อง รวดเร็ว และสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร...”	
			มันทนา แสงส่อง	“...เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายและสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ... เมื่อทุกคนในโรงเรียนเข้าใจเป้าหมายตรงกัน รู้สึกว่าเสียงของตนมีความหมาย จะก่อให้เกิดความพึงพอใจและการมีส่วนร่วม...”	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
3. เปิดโอกาสให้สื่อสารสองทาง รับฟังความคิดเห็นอย่างจริงจัง	6	60.00	ไชยา ภาวะบุตร	–	ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมกระบวนการสื่อสารสองทาง (Two – Way Communication) โดยเน้นทักษะการรับฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและสร้างสรรค์ในบรรยากาศที่ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	–	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	“...ควรเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารสองทาง รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนอย่างจริงจัง...”	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	“...การสร้างกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) ... การประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Evaluation & Improvement) ...”	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	–	
			มะลิวัลย์ เขื่อนศิริ	“...ส่งเสริมบรรยากาศการสื่อสารแบบเปิดกว้าง รับฟัง และให้เกียรติซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา...”	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	“...ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการฟังเชิงลึก เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ พร้อมมีระบบตอบกลับที่ชัดเจนและต่อเนื่อง...”	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	–	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	“...ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองสามารถแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจและเคารพซึ่งกันและกัน...”	
			มันทนา แสงส่อง	“...การใช้ทักษะการรับฟังอย่างลึกซึ้ง และการให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์จะช่วยสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ...”	

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
4. สื่อสารเชิงรุก วางแผนล่วงหน้า คาดการณ์ปัญหาก่อนเกิดขึ้น	4	40.00	ไชยา ภาวะบุตร	-	ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนบทบาทจากการตั้งรับมาเป็นการสื่อสารเชิงรุก (Proactive Communication) โดยการคาดการณ์และวางแผนสื่อสารล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหา โดยอาศัยฐานข้อมูลและประสบการณ์เดิมของบุคลากรมาร่วมกำหนดกลยุทธ์ก่อนเกิดวิกฤต
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	-	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	-	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	"...เปลี่ยนจากการตั้งรับและชี้แจง เป็นการคาดการณ์ วางแผนและริเริ่มสื่อสาร' ก่อนเกิดปัญหา ... การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Planning) ..."	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	"...ไม่ต้องรอให้เกิดปัญหา แต่จงวางแผนป้องกันไว้ก่อนโดยอาศัยข้อมูลเดิม ประสบการณ์เดิมของครูทุกคนมาร่วมวางแผน..."	
			มะลิวัลย์ เชื่อนศิริ	"...ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเชิงรุกอย่างเป็นระบบ โดยการกำหนดช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนและหลากหลาย..."	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	"...การสื่อสารเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน สร้างสรรค์ และสร้างแรงบันดาลใจ..."	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	-	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	-	
			มันทนา แสงส่อง	-	

มหาวิทยาลัยราชภัฏเลยราชนครินทร์

ประเด็น	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
5. สร้างความสัมพันธ์เชิงบวก ความไว้วางใจ และเอกภาพในองค์กร	6	60.00	ไชยา ภาวะบุตร	-	ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้การสื่อสารเชิงบวกในการสร้างความสัมพันธ์อันดี บรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และความเป็นเอกภาพในสถานศึกษา ทั้งภายในองค์กรและกับชุมชน/ผู้ปกครอง ผ่านกิจกรรมพูดคุยนอกเหนือจากงานและการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่รวดเร็วถูกต้อง
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	-	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	"...เมื่อการสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ จะช่วยสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความเป็นเอกภาพในการทำงาน ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมุ่งสู่คุณภาพอย่างยั่งยืน..."	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	"...จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง..."	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	-	
			มะลิวัลย์ เขื่อนศิริ	-	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	"...ควรใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร ผ่านกิจกรรมพูดคุยนอกเหนือจากงาน และการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างรวดเร็วและถูกต้อง..."	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	"...สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรและชุมชน ส่งเสริมการสื่อสารเชิงบวก สร้างความไว้วางใจ และรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน..."	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	"...ควรสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การทำงานร่วมกัน และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา..."	
			มันทนา แสงส่อง	"...ซึ่งเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งที่สุดในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพและความเป็นเอกภาพในสถานศึกษา..."	

ทม	ความถี่	ร้อยละ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คำสัมภาษณ์	สรุปแนวทางการพัฒนา
6. พัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากรและประเมินปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4	40.00	ไชยา ภาวะบุตร	–	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร (Skill Development) ควบคู่กับการประเมินสะท้อนผล และปรับปรุงระบบการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Evaluation & Improvement) เพื่อลดความขัดแย้ง สร้างความสามัคคี และขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน
			วัฒนา สุวรรณไตรย์	“...ผู้บริหารจึงควรพัฒนากระบวนการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ ... ทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผลและเกิดความยั่งยืน...”	
			ศรีสุดา ทิพสิงห์	–	
			วรวรรณ วัชรเสถียร	“...การพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร (Skill Development) ... การประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Evaluation & Improvement)...”	
			นภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์	–	
			มะลิวัลย์ เขื่อนศิริ	“...สามารถสะท้อนความคิดเห็นได้อย่างสร้างสรรค์ ... เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา...”	
			ลักษณ์ขณา บัวโฮง	–	
			วิรัญกานต์ อินทะวงค์	–	
			ศักดิ์สิทธิ์ เดชราช	“...การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความสามัคคี และทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผลและยั่งยืน...”	
			มันทนา แสงส่อง	–	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตารางสามารถวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (X_5) ดังนี้

1. ผู้บริหารควรเลือกช่องทางหลากหลายและเข้าถึงง่าย ใช้เทคโนโลยีและช่องทางที่หลากหลาย ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งสารได้รวดเร็ว ทั่วถึง และลดขั้นตอนในเรื่องเร่งด่วน

2. ผู้บริหารควรสื่อสารนโยบายชัดเจนเชิงบวก ถ่ายทอดเป้าหมายองค์กรด้วยถ้อยคำที่กระชับและเข้าใจง่าย เพื่อให้ทุกคนมองเห็นภาพความสำเร็จตรงกันและนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง

3. ผู้บริหารควรเน้นสื่อสารสองทางและรับฟังอย่างลึกซึ้ง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เน้นการรับฟังอย่างลึกซึ้ง ในบรรยากาศที่ให้เกียรติและเคารพกัน

4. ผู้บริหารควรสื่อสารเชิงรุกและวางแผนล่วงหน้า มีการคาดการณ์และวางกลยุทธ์การสื่อสารล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหาโดยใช้ฐานข้อมูลและประสบการณ์มาประเมินความเสี่ยงแทนการตั้งรับ

5. ผู้บริหารควรสร้างความไว้วางใจและเอกภาพ ใช้การสื่อสารเชิงบวกสร้างความสัมพันธ์อันดีและบรรยากาศที่เป็นกันเองทั้งในองค์กรและชุมชน เพื่อสร้างเอกภาพและความร่วมมือ

6. ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะและประเมินผลต่อเนื่อง มีการอบรมพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร ควบคู่กับการประเมินและสะท้อนผลการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอเพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ซ

ภาพประกอบการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 7 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร วันที่ 9 พฤษภาคม 2569

ภาพประกอบ 8 สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร วันที่ 10 พฤษภาคม 2569

ภาพประกอบ 9 สัมภาษณ์ นางศรีสุดา ทิพสิงห์ รองผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
วันที่ 12 พฤษภาคม 2569

ภาพประกอบ 10 สัมภาษณ์ นางวรวรรณ วัชรเสถียร ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
วันที่ 12 พฤษภาคม 2569

ภาพประกอบ 11 สัมภาษณ์ นางนภาพร พงศ์สิทธิศักดิ์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนอนุบาลสว่างแดนดิน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
วันที่ 12 พฤษภาคม 2569

ภาพประกอบ 12 สัมภาษณ์ นางมะลิวัลย์ เขื่อนศิริ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนาว์มิตรภาพที่ 126
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
วันที่ 12 พฤษภาคม 2569

ภาพประกอบ 13 สัมภาษณ์ นายศักดิ์สิทธิ์ เดชราช ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองหลวงวิทยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 วันที่ 18 พฤษภาคม 2569

ภาพประกอบ 14 สัมภาษณ์ นางวิรัญกานต์ อินทะวงค์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโคกดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 วันที่ 15 พฤษภาคม 2569

ภาพประกอบ 15 สัมภาษณ์ นางลักษณ์ขณา บัวโฮง ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนหนองหลวงวิทยานุกูล
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
วันที่ 12 พฤษภาคม 2569

ภาพประกอบ 16 สัมภาษณ์ นางมัทนา แสงส่อง ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านคำไชยวาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 วันที่ 20 พฤษภาคม 2569

ประวัติย่อของผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นายทัศน์พงษ์ บางทราย
วัน เดือน ปีเกิด	15 พฤศจิกายน 2533
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 128 หมู่ 13 ตำบลหนองญาติ อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม 48000
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู ชำนาญการ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนหนองหลวงวิทยานุกูล ตำบลหนองหลวง อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร 47110 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2554	ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) วิทยาลัยเทคโนโลยี และการจัดการนครพนม อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม
พ.ศ. 2558	ระดับปริญญาตรี หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยนครพนม
พ.ศ. 2560	ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
พ.ศ. 2569	ระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2556	พนักงานธุรการ วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการนครพนม
พ.ศ. 2558	ครูจ้างสอน วิทยาลัยเทคนิคนครพนม
พ.ศ. 2562	ครูผู้ช่วย โรงเรียนหนองหลวงวิทยานุกูล อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2564	ครู โรงเรียนหนองหลวงวิทยานุกูล อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2568	ครู ชำนาญการ โรงเรียนหนองหลวงวิทยานุกูล อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร