

**วัฒนธรรมโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การ
ศึกษาขอนแก่น เขต 4**

**SCHOOL CULTURE : A CASE STUDY OF SRIKRANUANWITTAYAKOM
SCHOOL UNDER**

THE OFFICE OF KHON KAEN EDUCATIONAL SERVICE AREA 4

วิไลวรรณ มีเหมย (Wilaiwan Meeyaem)*

ดร.กนกกร สมปราชญ์ (Dr.Kanokorn Somprach)**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 เป้าหมายถูกเลือก โดยใช้เกณฑ์คัดเลือกอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 42 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) แบบสอบถามชนิดปลายเปิด การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semistructured Interview) การสัมภาษณ์แบบพูดคุย (Conversation Interview) การสังเกต และศึกษาจากเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแปลความหมาย (Give Meaning) ตีความโดยการเชื่อมโยง (Interpretive Methodology) เพื่อนำไปสรุปผลการวิจัยและการวิเคราะห์วิจารณ์ (Critical Methodology) ตรวจสอบคุณภาพข้อมูลโดยวิธี สามเส้า (Triangulation) ผู้ให้ข้อมูลอ่านงานวิจัยเพื่อทบทวนและตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล ผลการวิจัย วัฒนธรรมโรงเรียนซึ่งได้แก่ การร่วมคิด ร่วมทำ ความไว้วางใจ และความเที่ยงธรรม ในการศึกษาพบว่าการปฏิบัติที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนมากที่สุดคือการให้อำนาจ (Empowerment) ความไว้วางใจ (Trust และการร่วมคิดร่วมทำ (Collaboration) โดยที่ผู้บริหารให้อำนาจและโอกาสแก่ครูในการศึกษาเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อกระบวนการจัดกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียน ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ สนับสนุนและยอมรับความสามารถของครูทำให้การบริหารงานและการจัดการศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพ ได้รับความเชื่อมั่นและยอมรับจากชุมชน รวมถึงการให้ความสำคัญและยกย่องบุคลากรที่มีความซื่อสัตย์ เพียรพยายาม ประพฤติดีมีจริยธรรม โดยมีผู้บริหารปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้บุคลากรทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ผู้บริหารให้ความรักความเมตตาต่อบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

คำสำคัญ : วัฒนธรรมโรงเรียน กรณีศึกษา โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม

Key Words : School Culture, Case Study, Srikranuanwittayakom school

*นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

**รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ABSTRACT

This research was Quality Research as a Case Study. The objective was to study school culture of Srikranuanwittayakom School, The Office of Khon Kaen Educational Service Area 4. The participants were selected by using both formal and informal criterion. The key informants were related persons including the principals, teachers, students, and school educational committee, total of 42 persons. Data were collected by using Rating Scale, Open Ended Questionnaire, Semi-Structured Interview, Conversation Interview, Observation, and Related Documentary Study. Data were analyzed by Interpretive methodology and critical methodology. The triangulation was used to examine the quality of data including reliability of information by key informants. The research findings: The school culture included collaboration, trust, and Integrity. The finding revealed that the highest orders of practice relating and effecting school culture were: 1) empowerment 2) trust and 3) collaboration. The principals empowered and provided opportunity and knowledge for the teachers in studying and learning, participation in decision making on management process of various activities. They showed their trust, support, acceptance the teachers' competency. As a result, the educational administration and management included quality and efficiency, obtained confidence and acceptance from community as well as gave an importance and respect the personnel with honesty, diligence, good conduct, and ethic since the administrators were role models since they encouraged, and supported their staff with career path development. Consequently, every person lived together happily. The principals equally provided their love and mercy to their staff in school.

1. บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วัฒนธรรม เป็นวิถีทางการดำเนินชีวิตของคนกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดถือปฏิบัติ วัฒนธรรมประกอบด้วยนิสัยหรือความเคยชิน ขนบธรรมเนียมประเพณี วิธีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาและวัตถุสิ่งของต่างๆ วัฒนธรรมของสังคมจะซึมซับเข้าไปในตัวบุคคลตั้งแต่วัยแรกเกิดจนกระทั่งตายไปจากสังคม วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคมมีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ การเรียนรู้เรื่องราวของวัฒนธรรม จึงช่วยให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ได้อย่างลึกซึ้ง เพราะพฤติกรรมที่บุคคลประพฤติปฏิบัติในชีวิตประจำวันหรือในองค์การต่างๆล้วนเป็นส่วนหนึ่งที่มาจากรวมวัฒนธรรมและสังคมทั้งสิ้น นั่นคือพฤติกรรมของบุคคลมีส่วนเกี่ยวข้องกับค่านิยม บรรทัดฐาน และการลงโทษทางสังคม ผลของวัฒนธรรมจะออกมา ในรูปแบบพฤติกรรมตลอดจนการประพฤติปฏิบัติทั้งในสังคมและองค์การหรือ

การบริหารทั้งในทางราชการและธุรกิจ (โพบูลย์ ช่างเรียน, 2532)

สังคมเป็นที่ยู่อาศัยของมนุษย์ มนุษย์เป็นสัตว์สังคม สัญชาตญาณของการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมที่ไม่สามารถลดทอนและตัดออกจากการใช้ชีวิตได้ การเป็นสัตว์สังคมนี้เองทำให้เกิดสังคมและวัฒนธรรมของสังคม มนุษย์ได้สร้างและปรุงแต่งสังคมขึ้นเพื่อที่จะให้มนุษย์อยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก ความผาสุกของมนุษย์เกิดขึ้นจากความร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งทั้งหลายทั้งปวงขึ้นเพื่อประโยชน์ของสังคม โดยมีองค์การเป็นเครื่องยึดโยง องค์การเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์และมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ากว่าทรัพยากรใดๆ ความเจริญก้าวหน้าขององค์การเป็นผลผลิตจากมนุษย์ที่มีการรวมกันขึ้นเป็นสังคมสังคมแต่ละสังคมมีวิถีทางการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน บางสังคมสามารถพัฒนาองค์การไปได้อย่างรวดเร็ว บางสังคมพัฒนาองค์การไปด้วยความล่าช้าสำหรับสังคมที่พัฒนาไปด้วยความล่าช้านั้น เนื่องจาก

สังคม องค์การหรือหน่วยงานนั้นขาดวัฒนธรรมองค์การ เป็นองค์การที่ขาดศูนย์รวมขาดพลังยึดเหนี่ยวบุคคลเข้าด้วยกัน เป็นองค์การที่ขาดขวัญ กำลังใจ วัฒนธรรมจะเป็นศูนย์รวมพลังของบุคคลเข้าด้วยกัน (กริช สืบสนธิ์, 2537) วัฒนธรรมจะปรับแต่งให้บุคคลมีพฤติกรรมตามแนวทางของสังคม วัฒนธรรมเป็นรูปแบบและแนวทางในการดำเนินชีวิตในการบริหารองค์การตลอดจนการพัฒนาประเทศชาติในด้านต่างๆมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความคิด ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งพฤติกรรม การปฏิบัติของบุคคล องค์การก็เหมือนกับบ้าน เหมือนกับครอบครัว วัฒนธรรมก็คือวิถีชีวิต การใช้ชีวิตประจำวัน ขนบธรรมเนียมประเพณี รวมความแล้วก็คือ วิถีความเป็นอยู่ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การคือ วิถีชีวิตขององค์การ องค์การทุกองค์การมีวิถีชีวิตของตนเอง (กริช สืบสนธิ์, 2537) เช่นเดียวกับองค์การการศึกษาซึ่งนับเป็นสังคมหนึ่ง การที่มนุษย์อยู่ร่วมกันเพื่อประกอบกิจกรรมที่เรียกว่า ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ ซึ่งเป็นรูปสังคมอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดว่าอนาคตของสังคมหรือองค์การนั้นจะเป็นไปในทิศทางใด (กิตติ บุญนาค, 2538)

โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษาหรือหน่วยงานหนึ่งของสังคมที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการผลิตบุคคลซึ่งเป็นเด็กและเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่ดีมีความรู้ มีความสามารถในการพัฒนาประเทศ วิถีชีวิต การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นตัวกำหนดบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ทิศทางและเป้าหมายที่มุ่งประสงค์ของโรงเรียนคือผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียนและชุมชน ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียน ครู จึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนและมีอิทธิพลต่อการบริหาร โรงเรียนใดที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่ง ผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจ วัฒนธรรมโรงเรียนของตนเป็นอย่างดีจะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น โดยการสวมบทบาทการเป็นผู้นำในการถ่ายทอดค่านิยมวัฒนธรรมเหล่านั้น บุคคลในองค์การจะเห็นพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างและประพฤติปฏิบัติตาม

วัฒนธรรมโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวการที่ช่วยให้บุคคลในโรงเรียนเข้าใจลักษณะการทำงานและการเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหาและการปฏิบัติงานร่วมกัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อ และการประพฤติของบุคคลในโรงเรียนซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารและการพัฒนาโรงเรียน ถ้าเข้าใจถึงวัฒนธรรมโรงเรียน สามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบันได้แล้ว จะส่งผลให้การบริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จหรือมีประสิทธิผล (คิลปะชัย ศรีเกียรติ, 2541)

วัฒนธรรมโรงเรียนที่แข็งแกร่งจะเป็นศูนย์รวมพลังที่ยึดเหนี่ยวบุคคลในโรงเรียนเข้าด้วยกัน มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การร่วมกัน (corporate culture) ซึ่งตามแนวคิดของ แพตเตอร์สัน (Patterson, 1988) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนว่าวัฒนธรรมโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน 10 ประการ ได้แก่ 1. เป้าหมายของโรงเรียน (School Purposes) 2. การให้อำนาจ (Empowerment) 3. การตัดสินใจ (Decision Making) 4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Senses of School) 5. ความไว้วางใจ (Trust) 6. ความมีคุณภาพ (Quality) 7. การยอมรับนับถือ (Recognition) 8. ความเอื้ออาทร (Caring) 9. ความเที่ยงธรรม (Integrity) 10. ความหลากหลายของบุคคล (Diversity) ส่วน เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1988) ได้กล่าวถึงการก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียนแต่ละโรงเรียนว่า ก่อเกิดจากสิ่งต่างๆ สำคัญ 5 ประการคือ 1. ประวัติโรงเรียน (The School's history) 2. ความเชื่อ (beliefs) 3. ค่านิยม (Values) 4. บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norms and Standards) 5. รูปแบบพฤติกรรม (Patterns of Behavior) ทั้ง 5 ประการมีอิทธิพลต่อกันเป็นทอดๆ คือ ประวัติและประเพณีของโรงเรียนที่สืบทอดกันมามีอิทธิพลต่อความเชื่อของบุคคลในโรงเรียน ความเชื่อของบุคคลมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบุคคลในโรงเรียน ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐานของโรงเรียน บรรทัดฐานและมาตรฐาน

ของโรงเรียนมีอิทธิพล ต่อรูปแบบพฤติกรรมที่บุคคล ยึดถือปฏิบัติกันในโรงเรียน และการก่อตัวของวัฒนธรรม ดังนั้นวัฒนธรรมโรงเรียน จึงเป็นลักษณะของแบบแผน ระเบียบการปฏิบัติของบุคคล ในโรงเรียนที่ประพฤติ ปฏิบัติไปในทางเดียวกัน ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดบทบาทขึ้น ตามความเชื่อและค่านิยมของบุคคลในโรงเรียนจน สามารถสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมโรงเรียน หน่วยงาน และองค์การนั้นๆ

ในการบริหารโรงเรียนหรือองค์การจึงควร พิจารณาให้ลึกซึ้งว่า วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นอุปสรรค และวัฒนธรรมใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมการบริหารงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนแนวทางในการ แก้ปัญหาต่างๆ ทั้งนี้เพื่อควมมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการบริหารองค์การและความเจริญก้าวหน้า ของสังคมโดยรวม และจากการที่วัฒนธรรมโรงเรียน ที่แข็งแกร่งจะเป็นจุดศูนย์พลังยึดเหนี่ยวบุคคลเข้าด้วยกัน ทุกคนมีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้การยอมรับ ให้ความไว้วางใจ โดยการมอบหมายกระจายอำนาจ ทุกคนรู้จักบทบาทอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน เข้าใจถึง ความหลากหลายของบุคคลโดยรู้จักใช้ให้เหมาะสมกับ ความสามารถให้ความเอื้ออาทรดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ ของบุคคลในการปฏิบัติงานและสนับสนุนให้มีความเจริญ ก้าวหน้า ความเป็นธรรม ซื่อสัตย์ต่อทุกคนในการ ปฏิบัติงานโดยการปลูกฝังจิตสำนึกร่วมกัน สร้างค่านิยม ให้มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทุกๆ คน ทุกคนเป็นเจ้าของ ทุกคนมีความเต็มใจ พยายามตั้งใจ ททุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ โดยภายใต้วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง จะส่งผลต่อ ความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ องค์การ

จากแนวคิดและสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัย เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลเชื่อมโยงต่อพฤติกรรม มนุษย์อย่างแยกกันไม่ออก ในฐานะผู้วิจัยเป็นบุคคล หนึ่งใ้องค์การการศึกษา จึงมีความสนใจอย่างยิ่งที่จะ ทำการศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนศรีกระนวน วิทยาคม เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับ การพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ และเป็นแนวทาง

ในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การทางการศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การในอนาคต

2. คำถามการวิจัย

วัฒนธรรมโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคมเป็น อย่างไร

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4

4. นิยามศัพท์เฉพาะ

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนการประพฤติ ปฏิบัติ ค่านิยม ความเชื่อ ของบุคลากร ที่ปรากฏใน โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม ซึ่งได้แก่

เป้าหมายของโรงเรียน (School Purpose) หมายถึง การประชาสัมพันธ์ การชี้แจงให้บุคลากรใน โรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน

หลักสูตร (Curriculum) หมายถึง แนวทาง ในการจัดกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ของ สถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์

การเรียนการสอน (Instruction) หมายถึง การ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เป็นกัลยาณมิตร มีการใช้สื่อ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น การวัดผล และประเมินผลตามสภาพจริงที่หลากหลาย

ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of school) หมายถึง ผู้บริหารดำเนินการเพื่อประโยชน์ของ โรงเรียนเป็นหลัก และให้ความช่วยเหลือพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคคลในโรงเรียนเห็นความสำคัญ ของการเป็นเจ้าของโรงเรียนให้มากที่สุด

ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การให้ความ สำคัญ และการยอมรับว่า บุคลากร มีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบ และให้โอกาสในการ ทำงานอย่างมีอิสระ

การให้อำนาจ (Empowerment) หมายถึง การให้ความรู้ ทักษะ ให้โอกาส และให้อำนาจในการ

ตัดสินใจที่มอบหมายให้ครูนำไปปฏิบัติ รวมทั้งการรับรู้ข่าวสาร ข้อมูลและการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน

การตัดสินใจ (Decision is making) หมายถึง การคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการตัดสินใจที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน

ความมีคุณภาพ (Quality) หมายถึง การให้โรงเรียนเห็นคุณค่าและคาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เชื่อมมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน

การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การเข้าใจรับรู้และรู้ความหมายหรือเป็นเรื่องที่โรงเรียนเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดี รวมทั้งการยอมรับในความสำเร็จของครูและนักเรียน

ความเอื้ออาทร (Caring) หมายถึง การที่โรงเรียนดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ และการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ความเที่ยงธรรม (Integrity) หมายถึง ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรมของผู้บริหารและบุคลากร รวมทั้งจริยธรรมและความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร

ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) หมายถึง การที่โรงเรียนให้ความสำคัญถึงความแตกต่างในเรื่องของปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ และความแตกต่างของ

การร่วมคิดร่วมทำ (Collaboration) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องหรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการการประเมินผลงานและ รับผิดชอบ

5. วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบกรณีศึกษา (Case study) มุ่งศึกษาวัฒนธรรมในโรงเรียน ผู้วิจัยได้กำหนดโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา คือ โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 เป็นกรณีศึกษาใช้เกณฑ์ (Criteria) ทั้งอย่างเป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) (Yospaiboon, 2001).

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 1) แบบสัมภาษณ์ ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - structured Interview) และสัมภาษณ์แบบพูดคุย (Conversation Interview) มีลักษณะเป็นบทสนทนาและคำถามปลายเปิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาจากกรอบแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) 3) แบบสอบถามชนิดปลายเปิด 4) แบบสังเกต เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลตามขอบเขตที่ศึกษา นำเครื่องมือ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษา (Wording) ที่ใช้แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม และได้เก็บแบบสอบถาม ด้วยตนเองจากผู้บริหาร ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 42 คน โดยได้รับคืนจำนวน 42 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 พร้อมทั้งนัดหมายวันเวลาและสถานที่ในการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายในเดือนพฤศจิกายน ถึงเดือนธันวาคม 2550

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จากแบบสอบถามชนิดปลายเปิด การสังเกตและจากเอกสารหลักฐานต่างๆ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ไปพร้อมๆกับการจัดเก็บข้อมูล อยู่ตลอดเวลาและนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์จนได้ข้อสรุป เป็นข้อความเชิงบรรยาย (Descriptive) เพื่อรายงานและตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้ออกมาหลังจากการถอดเทปการสัมภาษณ์ ตรวจสอบบันทึกการสัมภาษณ์ การสังเกต พฤติกรรมต่างๆและภาพถ่าย แล้วทำการตรวจสอบว่าเพียงพอหรือไม่ ถ้าไม่เพียงพอก็จะเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจนได้ข้อมูลครบและเพียงพอที่จะตอบปัญหา

การวิจัย เรียบเรียงเพื่อรายงาน (Just Report) เป็น
ข้อความเชิงบรรยาย (Descriptive)

2) นำข้อมูลที่ได้มาแปลความ (Interpretive)
และเชื่อมโยงเพื่อนำไปสรุปผลการวิจัย

3) มีการวิเคราะห์วิจารณ์ (Critical) ผลการ
วิจัยตามข้อสรุปที่ได้ทั้งหมดเป็นบทสรุปค้นพบของผู้วิจัย
และเขียนเป็นรายงานการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามแบบ
มาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับเกี่ยวกับ
วัฒนธรรมโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม โดยวิเคราะห์
หาค่าเฉลี่ย(X) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

6. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียนศรี
กระนวนวิทยาคม 13 ประเด็น จากแบบสอบถามแบบ
มาตราประมาณค่า จากการสัมภาษณ์ จากคำถามปลาย
เปิด จากการสังเกตและศึกษาจากเอกสารหลักฐานต่างๆ
คือ 1) การให้อำนาจ (Empowerment) 2) ความไว้วางใจ
(Trust) 3) การร่วมคิดร่วมทำ (Collaboration)
4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of school)
5) ความเที่ยงธรรม (Integrity) 6) ความเอื้ออาทร
(Caring) 7) การเรียนการสอน (Instruction)
8) หลักสูตร (Curriculum) 9) เป้าหมายของโรงเรียน
(School Purpose) 10) ความมีคุณภาพ (Quality)
11) การตัดสินใจ (Decision making) 12) การยอมรับ
นับถือ (Recognition) 13) ความหลากหลายของบุคลากร
(Diversity) มีผลการวิจัยดังนี้

1) การให้อำนาจ (Empowerment) พบว่า
ผู้บริหารมีขั้นตอนในการให้อำนาจ พยายามส่งเสริม ให้
ครูมีความรู้ความสามารถในวิชาชีพ บทบาทหน้าที่
จัดอบรมให้ความรู้ตามความต้องการอย่างต่อเนื่อง
ประเมินความรู้ความสามารถครูแล้วพยายามตอบสนอง
ความต้องการและให้โอกาสตัดสินใจแก้ปัญหาการ
ปฏิบัติงาน ส่งเสริม สนับสนุนให้ได้รับความก้าวหน้า
ในตำแหน่ง และจากแบบสอบถามพบว่าการปฏิบัติอยู่
ในระดับ “มากที่สุด”

2) ความไว้วางใจ (Trust) พบว่า ผู้บริหาร ให้

ความสำคัญและให้การยอมรับว่าครูมีความรู้ ความ
สามารถ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการตัดสินใจ
มีความไว้วางใจเชื่อใจให้การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ให้
โอกาสทำงานอย่างอิสระโดยเคารพในความเป็น
ปัจเจกบุคคล และจากแบบสอบถามพบว่าการปฏิบัติ
อยู่ในระดับ “มากที่สุด”

3) การร่วมคิดร่วมทำ (Collaboration) พบว่า
โรงเรียนให้โอกาสผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมใน
การบริหาร ตั้งแต่การศึกษาสภาพปัญหาและความต้อง
การกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางในการพัฒนา กำหนด
บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องดำเนินการตามแผน
ยุทธศาสตร์ ประเมินผลเพื่อนำผลการประเมินไป
ปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องและจากแบบสอบถาม
พบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มากที่สุด”

4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
(Sense of school) พบว่า โรงเรียนมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ
และพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรทุกคน
มีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน รู้จักรับผิดชอบและ
ช่วยเหลือพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน โดยปลูกฝังจิตสำนึกว่า
โรงเรียนเป็นชีวิตส่วนหนึ่งของทุกคน ความรู้สึกเป็น
ส่วนหนึ่งของโรงเรียน การได้รับการยอมรับมีอิทธิพล
ต่อการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับและจะทำให้
เกิดความพอใจในงานมากขึ้นและจากแบบสอบถามพบ
ว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก”

5) ความเที่ยงธรรม (Integrity) พบว่า
โรงเรียนให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์
ความมานะพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่าง
เสมอต้นเสมอปลายและกำหนดแนวทางให้บุคลากร
ทุกคนปฏิบัติตาม โดยยึดมั่นในเรื่องคุณธรรม ความ
ซื่อสัตย์สุจริต การพิจารณาความดีความชอบจะอยู่ใน
รูปแบบของคณะกรรมการเป็นผู้พิจารณา และจาก
แบบสอบถามพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก”

6) ความเอื้ออาทร (Caring) พบว่า ผู้บริหาร
เอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ของครูโดยการจัดสวัสดิการ
ต่างๆให้ เช่นที่พักอาศัย จัดสวัสดิการทางการเงินไว้
ช่วยเหลือในคราวจำเป็น ให้โอกาสศึกษาต่อ ส่งเข้ารับ
การอบรมสัมมนาเมื่อหน่วยงานของราชการหรือเอกชน

จัดขึ้น จัดอบรมสัมมนาในโรงเรียนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้แก่ครูตามความต้องการ และจากแบบสอบถามพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก”

7) การเรียนการสอน (Instruction) พบว่า จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้ตามสภาพจริง ผู้เรียนได้เรียนโดยการกระทำ ใช้สื่อและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและสอดคล้องกับเนื้อหาสาระ มีโครงการเด่นๆ สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน นำนักเรียนศึกษายังแหล่งเรียนรู้ในชุมชน นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน มีการวัดและประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย และจากแบบสอบถามพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก”

8) หลักสูตร (Curriculum) พบว่าทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน โดยแบ่งเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ นำหลักสูตรท้องถิ่นมาไว้ในทุกกลุ่มสาระเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน มีการกำกับ ติดตามและปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และจากแบบสอบถามพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก”

9) เป้าหมายของโรงเรียน (School Purpose) พบว่าประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคือครู คณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนนักเรียน ตัวแทนผู้ปกครอง เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาแล้วร่วมกันกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน มีการประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์ ให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน และจากแบบสอบถามพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก”

10) ความมีคุณภาพ (Quality) พบว่า ผู้บริหารมีความคาดหวังในมาตรฐานและคุณภาพของครูและนักเรียน สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูเพื่อพัฒนาความมีคุณภาพในการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับมาตรฐานของโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านการบริการทางวิชาการแก่นักเรียนและชุมชน ผู้บริหารมีความเชื่อว่าการผลิตหรือการบริการที่มีประสิทธิภาพ จะประสบความสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนเป็นสำคัญ และจากแบบสอบถามพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก”

11) การตัดสินใจ (Decision making) พบว่า ผู้บริหารรู้ว่าเมื่อใดตนเองควรตัดสินใจ และเมื่อใดควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจะเลือกในสิ่งหรือในทางที่จะเกิดผลดีติดตามมาให้มากที่สุด โดยแสวงหาข้อมูล และตัดสินใจบนพื้นฐานที่มีข้อมูลครบถ้วนเสมอ และจากแบบสอบถามพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก”

12) การยอมรับนับถือ (Recognition) พบว่า ชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของครู ผู้บริหารเปิดโอกาสและยอมรับความคิดเห็นของครูรวมทั้งการยอมรับในความรู้ความสามารถและความสำเร็จของครูและนักเรียน สนับสนุน ส่งเสริมเพื่อให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้การยกย่องชมเชยในความสำเร็จ เห็นคุณค่าของครู พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูแสวงหาแนวคิดที่ดีและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และจากแบบสอบถามพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก”

13) ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) จากการสัมภาษณ์ คำถามปลายเปิด การสังเกต พบว่า ผู้บริหารมีแนวทางการมอบหมายหน้าที่และการปฏิบัติงานแก่บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถตามที่แต่ละคนถนัด โดยให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้ทุกฝ่ายสร้างสิ่งที่มีคุณค่าหลากหลาย โดยมีการตอบแทนผลงานผลงานเพื่อสร้างแรงจูงใจและยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ทั้งการใช้สื่อการเรียนการสอนและวิธีการสอนที่ต่างกัน ความหลากหลายของบุคลากร มีผลต่อวัฒนธรรมของโรงเรียนในระดับ “ปานกลาง”

ปรากฏการณ์ที่พบว่ามีปฏิบัติด้าน การให้อำนาจ (Empowerment) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of school) และ การร่วมคิดร่วมทำ (Collaboration) มากที่สุดในโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม จึงพอสรุปได้ว่าเป็นผลทำให้เกิดวัฒนธรรมที่โดดเด่น 3 อย่าง ดังนี้

1) การร่วมคิดร่วมทำ (Collaboration) ผู้บริหาร โรงเรียนให้อำนาจและโอกาสแก่ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อกระบวนการการจัดกิจกรรมในโรงเรียนอันได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน ผู้บริหารยอมรับความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกคน รวมทั้งการยกย่องและเชื่อมั่นในความสามารถให้การส่งเสริมและสนับสนุนครูให้มีความก้าวหน้าและมั่นคงในอาชีพเป็นประจำและสม่ำเสมอ ผู้บริหารจัดกิจกรรมที่เป็นการปลูกจิตสำนึกให้ครูมีความรู้สึกว่าเป็นของเราทุกคน ก่อให้เกิดความรักความสามัคคี จึงส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จในทุกๆด้าน

2) ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจให้เป็นตัวอย่างแก่บุคลากรในโรงเรียนโดยการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ทุกฝ่ายที่ปฏิบัติงาน โดยการให้ความไว้วางใจและยอมรับความสามารถของครูโดยเปิดโอกาสให้ครูเลือกทำงานและพัฒนางานจนกระทั่งชุมชนเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหารและครู ครูในโรงเรียนให้การยอมรับความสามารถของกันและกันด้วยทำให้บรรยากาศในการทำงานอบอุ่นและเป็นมิตร เมื่อมีการมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรแล้วผู้บริหารได้ให้อำนาจในการตัดสินใจและยอมรับผลที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุมีผล จึงทำให้การบริหารงานและการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ชุมชนจึงเชื่อมั่นและยอมรับ

3) ความเที่ยงธรรม (Integrity) ผู้บริหารโรงเรียน ได้ให้ความสำคัญและเป็นแบบอย่างในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม ให้ความสำคัญและยกย่องบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ความมานะพยายาม

ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเสมอต้นเสมอปลาย ให้การยกย่องบุคคลที่ประพฤติดีมีจริยธรรม มีการกำหนดแนวทางให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติโดยยึดมั่นในเรื่องคุณธรรมความซื่อสัตย์สุจริต ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรทุกระดับให้มีความสามารถ โดยพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน การพิจารณาต่างๆจะปรากฏในรูปคณะกรรมการ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและร่วมแก้ปัญหา บุคลากรทุกคนยอมรับในระเบียบ กฎ และกติกาที่ตั้งไว้ ทำให้ทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

7. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

7.1 จากผลการวิจัยพบว่า ในการทำให้เกิดวัฒนธรรม การร่วมคิดร่วมทำ (Collaboration) ความไว้วางใจ (Trust) และความเที่ยงธรรม (Integrity) ควรให้ความสำคัญในเรื่องการให้อำนาจ (Empowerment) ดังนั้นผู้บริหารควรพัฒนาความรู้และทักษะการให้อำนาจแก่บุคลากรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

7.2 ในการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิผลผู้บริหารโรงเรียนไม่เพียงแต่พัฒนางานในองค์กรระดับทรัพยากรในการพัฒนา แต่ต้องสร้างความศรัทธา ให้เกิดขึ้นในองค์กรและชุมชน

7.3 ในการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ควรมีพื้นฐานมาจากความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้วัฒนธรรมเกิดความยั่งยืน

8. เอกสารอ้างอิง

- กริช สืบสนธิ์. (2537). วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิติ บุณนาค. (2538). วัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนได้หรือไม่. บิสซิเนสคอมพิวเตอรส์แมกกาซีน, 3(2). 82-85.
- ไพบูลย์ ช่างเรียน. (2532). วัฒนธรรมกับการบริหาร. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ศิลปะชัย ศรีเกียรติ. (2541). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Patterson. K.J. (1988). School culture. San Francisco: Jersey Bass.
- Segiovanni. T.J. (1988). Supervision human perspectives. 4 th ed. New York: McGraw-Hill.
- Yoapaiboon. K. (2001). Outstanding Primary School Principal at Khon Kaen Province: A Case Study. Elective Study. Deakin University, Victoria, Australia.