

การพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

Development Startes for High Performance Basic School
under Primary Education Service Area Office

ปรีชาชาญ อินทรจิต¹, ฉลอง ชาตบุรุษชิน², วิทยา จันทร์ศิลา³, อนุชา กอนพวง⁴

Preechachan Intarachit, Chalong Chartuprachewin, Witthaya Chansila, Anucha Kornpuang

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา วิธดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพแวดล้อมและแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 6 โรงเรียน และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ขั้นตอนที่ 2 การร่างยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และตรวจสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ด้วยการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 11 คน ขั้นตอนที่ 3 การประเมินการพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการประชุมสัมมนา รับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 62 คน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ 106 มาตรการ 116 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การนำและการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 35 มาตรการ 43 ตัวชี้วัด 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การมุ่งเน้นพัฒนานักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ 14 มาตรการ 15 ตัวชี้วัด 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ 39 มาตรการ 40 ตัวชี้วัด และ 4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 18 มาตรการ 18 ตัวชี้วัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความเหมาะสม

2. การประเมินการพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์, สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง

¹ นิสิตระดับการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

² รองศาสตราจารย์ ดร., ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

³ รองศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

⁴ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

Abstract

The research, characterized as research and development, aimed at developing strategies for high performance of the basic school under primary education service area office. The procedure followed 3 steps. The first step was to study about the environments and ways to develop high performance of the basic schools from the best practice of 6 schools, and interviewing 8 experts. The second step was to create and validate such the strategies of high performance of the basic school under primary education service area office it through group discussion of 11 experts. The last step was to evaluate those strategies used in the strategic development of high performance basic school under primary education service area office by the sample of 62 school directors. Findings received as follows.

1. The result of creating and validating the strategic of high performance basic school under primary education service area office revealed that it consisted of 4 strategic issues, 16 strategies, 106 measures and 116 key performance indicators (KPIs). The above mentioned strategies were (1) strategic issues of leadership and strategic Management. This strategic issue consisted of 4 strategies, 35 measures and 43 KPIs, (2) strategic issues of students and stakeholders Focus. This strategic issue consisted of 2 strategies, 14 measures and 15 KPIs, (3) strategic issues of workforce focus. This strategic issue consisted of 6 strategies, 39 measures and 40 KPIs and (4) strategic issues of Change Management. This strategic issue consisted of 4 strategies, 18 measures and 18 KPIs. In validating the model, the experts concurred their opinions that the strategic of high performance of the basic schools under primary education service area office were appropriate.

2. The strategic development for high performance of the basic schools under primary education service area office was evaluated at a highest level of practicality.

Key words: Strategic, High performance basic school

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบเศรษฐกิจ โลกยุคใหม่ซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะเมื่อได้แผ่ขยายเข้าสู่องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้องค์การทุกองค์การต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ขององค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงให้อยู่รอด ซึ่งในท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้พบว่า มีข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นอย่างมากมาย มีการผลิตความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมากมาย จึงทำให้เกิดสังคมที่เรียกว่า สังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) ซึ่งในโลกยุคสังคมแห่งความรู้นี้ หน่วยบริการสาธารณะ หรือที่เรียกว่า หน่วยราชการ จะต้องปรับเปลี่ยน

กระบวนทัศน์ใหม่และปรับวิธีการทำงานใหม่เพราะไม่เช่นนั้นแล้วสังคมไทยจะไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก (วิจารณ์ พานิช, 2547, หน้า 2)

การพัฒนาระบบราชการไทยได้ดำเนินการมาเป็นลำดับ แต่มักจะขาดความชัดเจนและความต่อเนื่องในเชิงนโยบาย รวมทั้งไม่มีผู้รับผิดชอบหรือกลไกในการผลักดันสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง จุดเปลี่ยนผ่านสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังในช่วงเวลา 5-6 ปีที่ผ่านมาเป็นผลมาจากปัจจัยในด้านต่างๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของประเทศ ปัญหาที่สั่งสมมาของระบบราชการไทย นโยบายและความมีเสถียรภาพทางการเมือง และกระแสเรียกร้องของชุมชนวิชาการที่ต้องการปรับปรุงระบบราชการให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับสภาพบ้านเมืองและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

มากขึ้น และได้มีการปฏิรูประบบราชการขนาดใหญ่เมื่อปี พ.ศ.2545 เริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานภาครัฐและการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ ทำให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม มีการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เข้ามาประยุกต์ใช้ในระบบราชการของไทย ต่อมาคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้มีการใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551-2555 ไว้ดังต่อไปนี้ “ระบบราชการไทยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติมีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล” โดยถือว่าระบบราชการไทยเป็นกลไกของรัฐที่มีความสำคัญอย่างสูงต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองภายใต้การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 25)

นอกจากนี้ยังได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551-2555 หนึ่งในนั้นคือ มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 28) โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา ดังนี้) จัดให้มีการวางยุทธศาสตร์การบริหารประเทศในระยะยาว (Scenario Planning) เพื่อคาดการณ์ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและผลกระทบต่อการบริหารกิจการบ้านเมือง 2) ปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม (Rightsizing) เกิดความคุ้มค่าและรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น 3) เสริมสร้างให้หน่วยงานภาครัฐมีความตื่นตัว ตอบสนองและไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัว และ

มีความคิดริเริ่ม ทนต่อสถานการณ์และความท้าทายต่าง ๆ ได้ โดยมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเกิดผลสัมฤทธิ์ 4) ปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้สามารถเพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 34-37)

การพัฒนาระบบราชการในส่วนของหน่วยงานทางการศึกษาของไทยในยุคการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 จากรายงานสภากรรมการการศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ.2555 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555, หน้า ฉ-ช) ด้านคุณภาพการศึกษามีข้อสรุปพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษานานาชาติ จากการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษานานาชาติ โครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (Programme for International Student Assessment หรือ PISA) เมื่อการสอบ PISA 2009 จำนวน 65 ประเทศ ในภาพรวม พบว่า นักเรียนไทยมีผลการประเมินต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติขององค์การเพื่อความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organisation for Economic Co-Operation and Development หรือ OECD) ทุกวิชา และมีแนวโน้มผลการประเมินต่ำลงทุกวิชาเมื่อเทียบกับการประเมินครั้งแรก (PISA 2000) ส่วนการประเมินผลสัมฤทธิ์วิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ตามโครงการศึกษาแนวโน้มการจัดการศึกษาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ พ.ศ.2550 (Trends in International Mathematics and Science Study หรือ TIMSS 2007) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 พบว่า ทั้งวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ของไทยต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 500 คะแนน โดยคะแนนวิชาคณิตศาสตร์ของไทยได้ 441 คะแนน และคะแนนวิชาวิทยาศาสตร์ของไทยได้ 471 คะแนน ส่วนผลการทดสอบการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (Ordinary National Educational Test หรือ O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2554 คะแนนวิชาภาษาไทย สังคมศึกษาและวิทยาศาสตร์ มีแนวโน้มลดลง จากปีการศึกษา 2553 นอกจากนี้จากรายงานเรื่อง สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ.2551

ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552 ข, หน้า ๑) พบว่า ในส่วนของการศึกษา กลับเป็นจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในด้านอื่น ๆ โดยในด้านการศึกษาก็มีเกณฑ์ชี้วัดหลาย ๆ เกณฑ์ของประเทศไทยจะอยู่ในอันดับที่ต่ำ เช่น การตอบสนองความสามารถในการแข่งขันของระบบการศึกษา การตอบสนองความสามารถในการแข่งขันของระบบการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย และการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของภาคธุรกิจ แต่เมื่อพิจารณาอันดับในภาพรวมของปัจจัยย่อยด้านการศึกษาที่อยู่ในอันดับที่ 43 แล้วถือว่า การศึกษาของประเทศไทยเป็นจุดอ่อนที่ฉุดรั้งศักยภาพของคนไทยและการพัฒนาประเทศให้เข้มแข็งต่อไป ดังนั้นภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรเร่งแก้ไขในจุดอ่อน รวมถึงส่งเสริมและพัฒนาจุดแข็ง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยให้มากยิ่งขึ้น และจากเอกสารข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552 - 2561) ของกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดประเด็นสำคัญของระบบการศึกษาและเรียนรู้ที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วน ไว้สี่ประการ และหนึ่งในนั้น คือ ข้อ 4 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ตลอดจนมีการนำระบบและวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ ควบคู่กับการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (demand side) โดยให้ผู้เรียนเลือกบริการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 ก, หน้า 22-23)

จากความเป็นมาและความสำคัญข้างต้น ประกอบกับกระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโรงเรียนในสังกัด โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยปรับแต่งองค์ประกอบในด้านต่างๆ เช่น โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร วัฒนธรรมและค่านิยมให้มีความเหมาะสมสอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทั้งทั้งองค์การ

แต่ยังไม่มีแนวดำเนินงานหรือรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาและเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การทางการศึกษาหรือสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษาได้ตามที่สังคมคาดหวังและต้องการให้เป็นอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมและแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. เพื่อสร้างยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
3. เพื่อประเมินการพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพแวดล้อมและแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ขั้น ดังนี้ **ขั้นที่ 1.1 การสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และเอกสารการศึกษาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรที่มีขีด**

สมรรถนะสูง แหล่งข้อมูลเป็นเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และเอกสารรายงานการดำเนินงานและเอกสารกรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ(Thailand Quality Award: TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ที่จัดโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ตั้งแต่ปี 2545 จนถึง 2553

ขั้นที่ 1.2

การศึกษากรณีศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) แหล่งข้อมูลคือ สถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ได้มา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 6 แห่ง โดยเป็นศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ เครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกเอกสารและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์เนื้อหาและสร้างข้อสรุป

ขั้นที่ 1.3

การศึกษาแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประถมศึกษา เป็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ **ขั้นที่ 2.1** การยกร่างยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใช้รูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่น่าปัจจัย 4 ด้านที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม (S) ด้านเทคโนโลยี (T) ด้านเศรษฐกิจ (E) และด้านการเมืองและกฎหมาย (P) หรือ STEP และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในใช้รูปแบบ 7S ตามแนวคิดของ McKinsey คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย 7 ด้าน มาวิเคราะห์ ได้แก่ ด้านโครงสร้าง (S1) ด้านยุทธศาสตร์

(S2) ด้านระบบการดำเนินงาน (S3) ด้านแบบแผนการบริหารจัดการ (S4) ด้านบุคลากร (S5) ด้านทักษะความรู้ความสามารถ (S6) และด้านค่านิยมร่วม (S7) โดยใช้การสอบถามเพื่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยนำกลับไปให้ผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้างานบริหารทั่วไปของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ประเมินให้คะแนนจำนวน 6 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 12 คน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรหรือ SWOT matrix จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษาและปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะ

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบยุทธศาสตร์

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยนำร่างยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ยกร่างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน วิทยากรวิจารณ์ให้ข้อเสนอแนะและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยการสนทนากลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ โครงร่างวิทยานิพนธ์ ร่างยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประเด็นในการสนทนากลุ่ม และแบบประเมินความเหมาะสมของร่างยุทธศาสตร์ฯ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาฉันทามติ (Consensus) และปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินการพัฒนา

ยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นการประเมินความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยใช้การประชุมสัมมนา รับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตภาคเหนือ จำนวน 62 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมและแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า

- 1) ด้านการนำองค์การ ประกอบด้วย การจัดระบบการนำที่มีประสิทธิภาพ และการบริหารเชิงรุก
- 2) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน การมีเป้าหมายที่ชัดเจน และการมีแผนพัฒนา/แผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนปฏิบัติได้จริง และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- 3) ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การประชาสัมพันธ์เชิงรุก การบริหารและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการ
- 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และกระบวนการสร้างความรู้ด้วยตนเอง
- 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย การพัฒนาสมรรถนะหลัก และรองทางวิชาชีพครูและผู้บริหารเป็นหลัก และการจัดระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 6) ด้านการจัดกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่สัมพันธ์กับพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ และการออกแบบระบบงาน
- ด้านกระบวนการ ด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ
- 7) ด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาและเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่น ผลการประเมินตามมาตรฐานคุณภาพทางการศึกษา และผลการประเมินผลด้านความผูกพัน ความจงรักภักดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ
- 8) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีภาวะผู้นำ รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี และผู้บริหารต้องริเริ่มและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. ผลการสร้างยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 ประเด็น

ยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ 106 มาตรการ 116 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การนำและการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 35 มาตรการ 43 ตัวชี้วัด 2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การมุ่งเน้นพัฒนานักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ 14 มาตรการ 15 ตัวชี้วัด 3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ 39 มาตรการ 40 ตัวชี้วัด และ 4) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 18 มาตรการ 18 ตัวชี้วัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความเหมาะสม

3. ผลการประเมินการพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่า การนำยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูงไปใช้มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีประเด็นในการอภิปรายดังนี้

1.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การนำและการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) เสริมสร้างการนำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) พัฒนาการกำกับดูแลตนเองที่ดีและความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคมของสถานศึกษา 3) พัฒนาแผนเชิงยุทธศาสตร์ และ 4) การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจริง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการนำองค์การและการบริหารจัดการเชิงองค์การจำเป็นจะต้องมีการนำโดยมีการเสริมสร้างการนำสถานศึกษา ซึ่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้นำจะต้องมีการกำหนดกำหนดทิศทางของสถานศึกษาร่วมกับบุคลากร มีการสื่อสารทิศทางของสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจอย่างทั่วถึง ส่วนในเรื่องพัฒนาการกำกับดูแลตนเองที่ดี

และความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคมของสถานศึกษา โดยเริ่มจากการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดีแล้วมีการจัดทำระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีของสถานศึกษา ระบบการควบคุมและตรวจสอบภายในและการป้องกันความเสี่ยง และระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ในส่วนของการพัฒนาแผนเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสถานศึกษาหรือองค์กรในยุคปัจจุบัน ต้องเริ่มจากการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของสถานศึกษามีการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา การกำหนดทิศทางสถานศึกษา รวมถึงการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ มาตรการและกิจกรรมสำคัญ สำหรับการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจริงนั้นเป็นส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งเพราะสถานศึกษาในปัจจุบันส่วนใหญ่มักจะมีแต่การวางแผนแต่ไปสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ โดยการจะนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจริงต้องเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการและกิจกรรม การกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี การจัดสรร/จัดหางบประมาณ สนับสนุนแผนปฏิบัติการ การกำหนดบุคลากรรับผิดชอบดำเนินงาน การประชุมชี้แจงและสร้างความเข้าใจ ทิศทางและแผนปฏิบัติราชการสู่การปฏิบัติแก่บุคลากรทุกคน แล้วถึงดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการดำเนินการที่สำคัญ หลังจากนั้นต้องมีการติดตามและประเมินแผนปฏิบัติราชการที่ครบถ้วน ครอบคลุม เป็นระยะและด้วยวิธีการที่หลากหลาย สอดคล้องกับแนวคิดในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ของพสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2549, หน้า 56) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีส่วนประกอบสำคัญ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของอนุชา กองพวง (2550, บทคัดย่อ) พบว่า พฤติกรรมการนำ ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อสถานศึกษา และบรรยากาศของสถานศึกษา ส่วนภูมิหลังของผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจ ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการสนับสนุนภายในสถานศึกษา และบรรยากาศของสถานศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัดติยา ด้วงสำราญ (2552, หน้า 245-247) พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ

โรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การประเมินสภาพของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของสุรพันธ์ เสนานุช (2553, หน้า 8) ที่ได้สรุปการนำองค์การอย่างมีไว้อย่างน่าสนใจคือ “ผู้นำระดับสูงขององค์การควรกำหนดทิศทางและสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ผู้นำต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบ วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม สร้างความรู้ และขีดความสามารถ จนนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์การ ผู้นำระดับสูงควรสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ผู้นำระดับสูงควรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการขององค์การ ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมด้วยตนเองในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์การ และผู้นำระดับสูงสามารถหนุนเสริมจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์การไปพร้อมกับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความศรัทธาให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ”

1.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การมุ่งเน้นพัฒนานักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) เพิ่มการรับฟังความคิดเห็นและการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง และ 2) เสริมสร้างความผูกพันระหว่างสถานศึกษากับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง ต้องมีการเพิ่มการรับฟังความคิดเห็นและการประเมินความพึงพอใจ การจัดระบบการรับฟังความคิดเห็นและจัดระบบข้อมูลสารสนเทศในการให้บริการ การประเมินความพึงพอใจ การให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมถึงการจัดโครงการ/กิจกรรมประชาสัมพันธ์แนะนำสถานศึกษาและการรับฟังความคิดเห็น ในส่วนของการเสริมสร้างความผูกพันต้องมี การกำหนดช่องทางให้นักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องรับทราบข้อมูลสารสนเทศและการสนับสนุนจากสถานศึกษา การจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนและการบริการวิชาการให้ความรู้

กับชุมชน การจัดระบบสวัสดิการพื้นฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมถึงการจัดตั้งเครือข่ายนักเรียนและผู้ปกครองเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับรายงานการวิจัย เรื่อง นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศสมาชิกรองการระดับนานาชาติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555, หน้า 329 - 330) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ได้จากการทบทวนนโยบายและยุทธศาสตร์การดำเนินงานของประเทศไทยที่ผ่านมา ในแนวทางที่ 3 ปฏิสังสรรค์ (Reinventing) ระบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ในส่วนของสถานศึกษา โดยเห็นว่าควรส่งเสริมบทบาทของผู้ปกครองในการเรียนรู้ของเด็กในแต่ละพื้นที่การศึกษา เช่น จัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปกครองในประเด็นต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมทางด้านการเรียนหรือความสัมพันธ์ระหว่างเด็กกับผู้ปกครอง และแนวทางที่ 5 การสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยควรสร้างจิตสำนึกของสังคมและชุมชนให้มองเห็นเข้าใจและมีส่วนร่วมทางการศึกษา มีกิจกรรมและกระบวนการเพื่อส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกของชุมชนให้มีส่วนรับผิดชอบต่อการศึกษาในด้านต่าง ๆ ไม่ปล่อยให้การศึกษาเป็นไปตามครู โรงเรียน และกระทรวงที่เกี่ยวข้องเท่านั้น แต่ทุกภาคส่วนในสังคมต้องรับผิดชอบร่วมกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของสามารถ กมขุนทด (2548, หน้า 220 - 221) พบว่า แนวทางการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนของผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียน มีดังนี้ ขั้นที่ 1 ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ปกครองและชุมชน ขั้นที่ 2 การให้ความรู้แก่ผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนของผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างครอบคลุมทุกด้าน ขั้นที่ 3 การพัฒนาทัศนคติของครูและบุคลากรต่อการทำงานร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน ขั้นที่ 4 การให้ความรู้แก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นหุ้นส่วนของผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียน ขั้นที่ 5 การชักชวนผู้ปกครองหรือบุคคลในชุมชนที่มีความพร้อมมากที่สุด โดยเริ่มจากการให้ความรู้และแนวทางการแสดงบทบาท การกระตุ้น/ส่งเสริมให้มีการแสดงบทบาท รวมทั้งการให้กำลังใจเมื่อผู้ปกครองและผู้นำชุมชนเข้ามาทำงานร่วมกับครูและบุคลากรของโรงเรียน และ ขั้นที่ 6 การขยายเครือข่ายความเป็น

หุ้นส่วนของผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ครอบคลุมผู้ปกครองและชุมชนทั้งหมด

1.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) เสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพและเกื้อหนุนบุคลากร 2) เสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร 3) พัฒนาระบบการวัดการวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินงานสถานศึกษา 4) พัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ 5) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศแก่คณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครองและชุมชน และ 6) เพิ่มช่องทางการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการแก่คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศนั้น ต้องมีการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพและเกื้อหนุนบุคลากร โดยมีการกำหนดทิศทางพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการจัดหาแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง การกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานที่ต้องการพัฒนาของครูและบุคลากร การจัดทำแผนพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรเป็นรายบุคคลเป็นฐานในการพัฒนา ในส่วนของการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรนั้น ต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในแต่ละหน้าที่ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและระดับคุณภาพตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร การจัดกิจกรรมส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ การจัดกิจกรรมให้รางวัล ยกย่อง ชมเชยและเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครูและบุคลากร การจัดระบบความก้าวหน้าในวิชาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งสถานศึกษา รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งสถานศึกษา เพราะการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การหรือสถานศึกษา และอาจเป็นเพราะการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การหรือสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของกิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552, หน้า 2) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ขาดไม่ได้หรือวัดไม่ได้

ในเชิงปริมาณแต่ได้รับความยอมรับว่ามีความสำคัญต่อการสร้างคุณค่าหรือการสร้างผลตอบแทนให้แก่องค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ ทฤษฎีการมนุษย์ (ความรู้ ทักษะ ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมในการทำงานที่สอดคล้องและเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร) ได้รับความสำคัญในฐานะที่เป็นทรัพย์สินที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของคำเพชร ฐิริปริญา (2550, บทคัดย่อ) พบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ซึ่งมียุทธศาสตร์ในระดับองค์การ 4 ยุทธศาสตร์ หนึ่งในยุทธศาสตร์ดังกล่าวคือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับผลการวิจัยของต่อตระกูล อุบลวัตร (2550, บทคัดย่อ) พบว่า ยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในบริบทการเปิดเสรีทางการค้า ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาไทย หนึ่งในนั้นคือ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสอดคล้องกับผลการวิจัยของประวิต เอรารวรรณ์ (2548, หน้า 249 – 252) พบว่า องค์ประกอบในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย 1) ปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ การตัดสินใจให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) วางระบบการทำงานใหม่ 3) เพิ่มช่องทางให้ครูมีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสานเสวนา (dialog) เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกัน 4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างครูกับผู้บริหาร 5) พัฒนาความรู้และทักษะใหม่ให้กับครู 6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของนวลจันทร์ ปุยะกุล (2551, หน้า 235-237) พบว่า แนวทางการดำเนินการขยายผลต้นแบบโรงงานแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดแนวทางดังนี้ 1) สถานประกอบการ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร จัดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรและเส้นทางอาชีพ (career path) จัดให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรรับผิดชอบการดำเนินงานโดยตรง

สำหรับการพัฒนาระบบการวัดการวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินงานสถานศึกษา ต้องมีการจัดระบบจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของผลการ

ดำเนินงาน การจัดตั้งศูนย์สารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ผลข้อมูล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในสถานศึกษาและหน่วยงาน ในส่วนของการพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้นั้น ต้องมีการประชุมอบรมสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ การจัดการกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร การจัดระบบการใช้ทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการสร้างระบบการเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของกุนทิ วงศ์จันทร์ (2551, บทคัดย่อ) พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ ประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน การปฏิบัติของบุคลากรและทีมงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การบริหารจัดการและการจูงใจ ซึ่งปัจจัยแต่ละตัวส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานเรียงลำดับตามค่าอิทธิพลจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การบริหารจัดการ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติของบุคลากรและทีมงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของทิม แก้ว ธรรมรักษสกุล (2551, บทคัดย่อ) พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน ใช้การจัดการความรู้ในระดับการปฏิบัติโดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในทุกระดับ ทั้งระดับบริหาร และกลุ่มงาน โดยมีกระบวนการบริหารใช้บูรณาการและการควบคุม (Appreciation-Influence-Control หรือ AIC) ผสมผสานทั้งการกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์เพื่อการกระตุ้นให้เกิดการทำงาน โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุชาติ ใจ

ภักดี (2550, บทคัดย่อ) พบว่า รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย มีดังนี้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านรูปแบบวิธีการคิด มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่พัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์เป็นจริง ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย บรรยายภาพที่เปิดเผยและโปร่งใส ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีความสามารถในการประสานงานกับทีมงาน มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ด้านการคิดเชิงระบบ การมองการณ์ไกล ด้านวัฒนธรรมองค์การ เข้าใจและยอมรับร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของวิทยาลัยเน้นวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และด้านบรรยากาศองค์การ มีเครื่องอำนวยความสะดวก มีบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรมีความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ส่วนการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศแก่คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน โดยจัดให้มีประชุมสัมมนาคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองแกนนำ และตัวแทนชุมชนแกนนำ และการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบชั้นนำระดับจังหวัดและประเทศ ในส่วนการเพิ่มช่องทางการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการแก่คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน ต้องมีการจัดให้มีคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาโดยกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองแกนนำและตัวแทนชุมชนแกนนำ และการจัดให้มีเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียนเฝ้าระวังคุณภาพการศึกษาสอดคล้องกับผลการวิจัยของอภิชัย นุชเนื่อง (2551, บทคัดย่อ) พบว่า รูปแบบการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 ด้าน คือด้านบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา ประกอบด้วย การสร้างความร่วมมือกับชุมชน การสนับสนุนการบริหารโรงเรียน และการเข้าร่วมดำเนินงานด้านคุณสมบัติของกรรมการสถานศึกษา ประกอบด้วย ความสามารถในการหน้าที่ คุณลักษณะการปฏิบัติตน ความพึงพอใจ และผลตอบแทน และสอดคล้องกับรายงานการวิจัย เรื่อง นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศสมาชิกรองการระดับนานาชาติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555,

หน้า 329-330) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ได้จากการทบทวนนโยบายและยุทธศาสตร์การดำเนินงานของประเทศไทยที่ผ่านมา ในแนวทางที่ 3 ปฏิสังสรรค์ (Reinventing) ระบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ในส่วนของสถานศึกษา โดยเห็นว่าควรส่งเสริมบทบาทของผู้ปกครองในการเรียนรู้ของเด็กในแต่ละพื้นที่การศึกษา เช่น จัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปกครองในประเด็นที่จะส่งเสริมทางการเรียนหรือความสัมพันธ์ระหว่างเด็กกับผู้ปกครอง และแนวทางที่ 5 การสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยควรสร้างจิตสำนึกของสังคมและชุมชนให้มองเห็น เข้าใจและมีส่วนร่วมทางการศึกษา มีกิจกรรมและกระบวนการเพื่อส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกของชุมชนให้มีส่วนรับผิดชอบต่อการศึกษาไม่ปล่อยให้การศึกษาเป็นไปตามครูโรงเรียน และกระทรวงที่เกี่ยวข้องเท่านั้น แต่ทุกภาคส่วนในสังคมต้องรับผิดชอบร่วมกัน

1.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาการออกแบบการจัดการและปรับปรุงระบบงานสถานศึกษา 2) พัฒนาการออกแบบการจัดการและปรับปรุงกระบวนการงานสถานศึกษา 3) การจัดระบบ การบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและชัดเจน และ 4) พัฒนาทีมงานพัฒนาคุณภาพภายในสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปใช้ ในส่วนของการพัฒนาการออกแบบการจัดการและปรับปรุงระบบงานสถานศึกษา ต้องมีการออกแบบโครงสร้างการบริหารงานและขอบข่ายงานแต่ละงานให้กับสถานศึกษา การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละงาน และมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการดำเนินการบริหารงาน เช่นเดียวกับการพัฒนาการออกแบบการจัดการและปรับปรุงกระบวนการงานสถานศึกษา ต้องมีการจัดกระบวนการที่สร้างคุณค่าตามพันธกิจหลัก 4 งาน (งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป) และการกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ให้ทุกกระบวนการต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่แสดงเป็นผังงานระบบ (System Flow Chart) การจัดระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและชัดเจน ต้องมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ และสำหรับพัฒนาทีมงานพัฒนาคุณภาพภายในสถานศึกษา ต้องมีการจัดให้มีคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพกลุ่มงานใน

สถานศึกษา และการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับติดตาม ทบทวนคุณภาพภายในสถานศึกษา และอาจเป็นเพราะ การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและเกิดขึ้น เสมอ แต่ประเด็นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น อย่างมีการเตรียมพร้อมรับมือหรือไม่ มีการวางแผนใน การบริหารจัดการอย่างไร การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่อง ของการก้าวไปข้างหน้าไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้อง กับแนวคิดของจิระประภา อัครบวรและคณะ (2552, หน้า 16) กล่าวว่า ความสำเร็จและความล้มเหลวของ การเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการบริหารการ เปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในองค์การ กระทบต่อกระบวนการขั้นตอนในการทำงาน สังคม วิถี การทำงานและความรู้ของสมาชิกในองค์การ การ วางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบต้อง อาศัยปัจจัยสองด้านคือ ปัจจัยด้านระบบ (System) เช่น ระบบการทำงาน เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการ ทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยด้าน บุคคล (People) เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะของ บุคลากรที่พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของสมบุรณ์ นนทสกุล (2548, บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ครู บุคลากรมี ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการ ทำงานเป็นทีม ยึดแนวทางประชาธิปไตย การบริหาร องค์การที่ทันสมัย มีคุณธรรมและจริยธรรม มีทักษะใน การประสานงาน เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง สร้างทีม ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อม มาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษาให้คงอยู่และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน สอดคล้องกับผลการวิจัยของสาดพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์ (2550, หน้า 215 - 216) พบว่า ปัจจัยที่จำแนกการ เปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ องค์ประกอบด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การสนับสนุน ผู้ร่วมงาน การสนับสนุนการดำเนินงาน การส่งเสริมด้าน การติดต่อสื่อสาร การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การอำนวยความสะดวก การจัดหาทรัพยากร และ องค์ประกอบด้านกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย การ ใช้ทักษะด้านการบริหาร การเป็นผู้นำ การจูงใจ การ

ติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และเป้าหมายของการ ปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิตชนก ศุภวโรดม (2550, บทคัดย่อ) พบว่า การ บริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียนพัฒนาการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ (Information and Communication Technology หรือ ICT) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณสมบัติที่สำคัญคือ แสดง วิสัยทัศน์ให้เห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ เป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ความ เป็นผู้รู้ ผู้ชำนาญการ และกระบวนการบริหารการ เปลี่ยนแปลง มีขั้นตอน ดังนี้ การแจ้งเป้าหมายของการ เปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและกำหนด แผนกลยุทธ์ สื่อสารวิสัยทัศน์ สร้างแนวร่วมในการ เปลี่ยนแปลง ทำงานเป็นทีม กระจายอำนาจและนำ แนวทางแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง สร้างบรรยากาศที่ดีในการ ทำงาน สร้างเป้าหมายระยะสั้นและให้รางวัลต่อ ความสำเร็จ เพิ่มเติมและพัฒนาความเปลี่ยนแปลง รักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรแก่องค์การ และ การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จากผลการวิจัยที่ผู้วิจัยได้ค้นพบทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) การนำและการบริหาร จัดการเชิงยุทธศาสตร์ 2) การมุ่งเน้นพัฒนานักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 3) การมุ่งเน้นการพัฒนา บุคลากรสู่ความเป็นเลิศ และ 4) การบริหารการ เปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยมีความเชื่อว่ายุทธศาสตร์ที่สำคัญ ที่สุดคือ 1) การนำและการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากยุทธศาสตร์นี้ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการ พัฒนาองค์การหรือสถานศึกษา การนำเกิดจากตัว ผู้บริหารหรือผู้อำนวยการสถานศึกษา ถ้าผู้นำมีการนำ อย่างมีวิสัยทัศน์หรือนำอย่างรู้ขนาดขององค์การหรือ สถานศึกษาแล้วจะทำให้ครู และบุคลากรทางการศึกษา หรือผู้ร่วมงาน จะเห็นทิศทางของสถานศึกษาที่จะเดินไป ถูกทางและมีความท้าทาย เมื่อผู้นำสามารถนำอย่างมี อนาคตแล้ว สิ่งตามมาคือการทำให้วิสัยทัศน์หรือ อนาคตของสถานศึกษาหรือองค์การของเราเป็นจริงได้ หรือประสบความสำเร็จได้ สิ่งที่สำคัญตามมาก็คือ การ บริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะก่อให้เกิดการระดมความ ร่วมมือตั้งแต่ร่วมคิด คือ การวิเคราะห์สถานภาพของ

สถานศึกษา ได้แก่ จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค
สู่การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย
วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์
มาตรการ โครงการ กิจกรรม ตลอดจนการกำหนด
ตัวชี้วัดความสำเร็จร่วมกัน แล้วนำยุทธศาสตร์ และกล
ยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงในการดำเนินการพัฒนาตาม
แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการ
ประจำปีของสถานศึกษา ไปจนถึงการร่วมประเมินผล
ยุทธศาสตร์และความสำเร็จตามโครงการและกิจกรรมที่
วางไว้ ซึ่งการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะนำมาซึ่ง
ความร่วมมือ และการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ จูงใจ
กระตุ้น ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมี
ส่วนร่วมในการทำใหสถานศึกษาประสบความสำเร็จ มี
การพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรมที่จะทำให้เกิดผลการ
ดำเนินการที่เป็นเลิศ สามารถสรุปเป็นแนวปฏิบัติที่ดี
ต่อไป ดังนั้น ผู้นำหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมี
ความสามารถในการนำสถานศึกษา โดยมีการกำหนด
ทิศทางของสถานศึกษา ร่วมกับบุคลากร มีการสื่อสาร
ทิศทางของสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจ
อย่างทั่วถึง มีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการ
พัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานตามทิศทางของ
สถานศึกษา มีการกำหนดแนวทางประเมินผลตาม
ทิศทางสถานศึกษา และมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน
ตามทิศทางของสถานศึกษา ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การมุ่งเน้นพัฒนานักเรียน ผู้ปกครอง
และผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งมีการดำเนินงานโดยการเพิ่มการรับ
ฟังความคิดเห็นและการประเมินความพึงพอใจของ
นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง และการ
เสริมสร้างความผูกพันระหว่างสถานศึกษากับนักเรียน
ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีจุดเด่นที่มีการกำหนด
ช่องทางให้นักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องรับทราบ
ข้อมูลสารสนเทศและการสนับสนุนจากสถานศึกษา
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรสู่ความ
เป็นเลิศ โดยการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่มี
ประสิทธิภาพและเกื้อหนุนบุคลากร การเสริมสร้างความ
ผูกพันของบุคลากร การพัฒนาระบบการวัดการ
วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินงานสถานศึกษา
การพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีเพื่อการ
จัดการความรู้ การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้าน
การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศแก่คณะกรรมการ

สถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน และการเพิ่มช่อง
ทางการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการแก่คณะกรรมการ
สถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งมีจุดเด่นที่มีการจัด
ให้มีคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาโดย
กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองแกนนำ และตัวแทน
ชุมชนแกนนำ ส่วนยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารการ
เปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนาการออกแบบการจัดการ
และปรับปรุงระบบงานและกระบวนการงานสถานศึกษา มี
การจัดระบบ การบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและชัดเจน
และการพัฒนาทีมงานพัฒนาคุณภาพภายในสถานศึกษา
ซึ่งมีจุดเด่นที่มีการกำหนดภารกิจของกลุ่มงานและแนว
ทางการทำงานแบบบูรณาการระหว่างกลุ่มงานภายใน
สถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับกระทรวงศึกษาธิการ
และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.1 ควรนำยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้น
พื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา ไปสู่การทำประชาพิจารณ์ในวง
กว้างเพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้น
พื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาต่อไป

1.1.2 ควรนำยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้น
พื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา ไปสู่การยกระดับคุณภาพการ
บริหารจัดการสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากลต่อไป

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน

1.2.1 ก่อนนำยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้น
พื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาไปใช้ ควรมีการประชุมชี้แจงเพื่อ
สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับคณะครู บุคลากรทางการ
ศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ

1.2.2 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรนำ
ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และมาตรการเหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติ
โดยมีการกำหนดโครงการและกิจกรรมในระดับ
สถานศึกษา ทั้งนี้ให้พิจารณาความเหมาะสมและความ

เป็นไปได้ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

1.2.3 ควรมีการแปลงยุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปสู่การปฏิบัติในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 3-5 ปี และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อรองรับการประเมินขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในส่วนของการเป็นองค์การทางการศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้รับบริการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

2.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อทำให้สถานศึกษามีขีดสมรรถนะสูง

เอกสารอ้างอิง

- กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์. (2552). รายงานการวิจัย การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กุนที วงศ์จันทร์. (2551). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด.(การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชาติติยา ดวงสำราญ. (2552). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คำเพชร ฐิริบุญญา. (2550). การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนสถานอุทิศศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรประภา อัครบวรและคณะ. (2552). การบริหารการเปลี่ยนแปลง *Change Management*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชิดชนก ศุภโรดม. (2550). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทิมแก้ว ธรรมรักษ์สกุล. (2551). รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ต่อตระกูล อุบลวัตร. (2550). การนำเสนอยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในบริบทการเปิดเสรีทางการค้า. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (พัฒนศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นวลจันทร์ ปุยะกุล. (2551). โรงงานแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาเส้นทางแห่งนวัตกรรมการศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ประวิต เอรารวรรณ์. (2548). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน: กรณีโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ กศ.ด.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พสุ เดชะรินทร์และคณะ. (2549). การพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินต์ แอนด์ มีเดีย.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- สถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์. (2550). ปัจจัยที่จำแนกการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- สมบุรณ์ นนทสกุล. (2548). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด.(การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สามารถ กมขุนทด. (2548). แนวทางการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนของผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียนโดยใช้
การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม: กรณีศึกษาโรงเรียนบางหวาดอนุสรณ์. วิทยานิพนธ์ ค.ด.(วิธีวิทยาการ
วิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสรีพันธุ์ เสนานุช. (2553). *Visionary Leadership* กรณีศึกษาโรงพยาบาลสงขลานครินทร์. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์ตะวันออก.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *แผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2551-2555*.
กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552 ก). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)*.
กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- _____. (2552 ข). *สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ.2551*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- _____. (2555). *สภาวการณ์การศึกษาไทยในเวทีโลก*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สุชาติ ใจภักดี. (2550). *รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด.
(การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อนุชา กอนพ่วง. (2550). *การพัฒนาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด.(การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อภิชัย นุชเนื่อง. (2551). *รูปแบบการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
วิทยานิพนธ์ กศ.ด.(การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.