

บทความวิจัย (Research Article)

ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
THE STRATEGIC ADMINISTRATION TO WARD SCHOOL OF
EXCELLENCE IN THE SCHOOL UNDER THE OFFICE OF
SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA

Received: February 20, 2019

Revised: March 4, 2019

Accepted: March 6, 2019

ศิริพันธ์ ขวัญอ่อน^{1*} สมาน พูแสง² เรืองวิทย์ นนทภา³ และมังกร ทองสุขดี⁴
Siriphan Kwon-on^{1*} Sman Foosang² Ruangwit Nontapa³ and Mangkom Thongsudee⁴

^{1,2,3,4}คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

^{1,2,3,4}Faculty of Education, Chiang Mai Rajabhat University, Chiang Mai, 50300, Thailand

*Corresponding Author, E-mail: siriphan2502@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา วิจัยดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพแวดล้อมและแนวทางในการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากการศึกษสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 10 โรงเรียน และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ขั้นตอนที่ 2 การร่างยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และตรวจสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ด้วยการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 คน ขั้นตอนที่ 3 การประเมินการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการประชุมสัมมนารับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 196 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพแวดล้อมและแนวทางยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีองค์ประกอบ 8 ด้าน ดังนี้ 1) การนำองค์การ 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 6) ด้านการจัดกระบวนการบริหารจัดการ 7) ด้านผลลัพธ์การบริหารจัดการ 8) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การนำและการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ 2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การมุ่งเน้น การพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ และ 4) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

3. การประเมินยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเห็นว่ามีให้นำไปใช้และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ

Abstract

The research objectives were to study and to develop the strategic administration to ward school of excellence of secondary schools under secondary education service area office. The study focused on 3 steps procedures. The first step was to study about the environments and ways to develop high performance of the basic schools under Secondary Education Service Area Office from the best practice secondary schools, by interviewing 10 experts. The second step was to develop and validate such strategic administration of high performance of the basic schools under Secondary Education Service Area Office by focus group discussion of 13 experts. The last step was to evaluate those strategies used in the strategic development of high performance of the basic schools under Secondary Education Service Area Office from a sample of strategic administration 196 school directors. The research findings were as followed:

1. The environment and approaches to the strategic administration for excellence administration of the schools, it was found that there were ten aspects of development of strategies to ward school of excellence under Secondary Education Service Area Office, namely 1) leading of organization, 2) Strategic planning, 3) focusing on students, parental mauled wart, 4) measurement, analysis and Management of knowledge, 5) focusing on Personal, 6) administrative process of management, 7) administrative process results, and 8) change management.

2. The result of developing and validating the strategic for excellent administration to ward school excellence of schools under Secondary Education Service Area Office revealed that it consisted of four strategic issues. Then way 1) strategic issues to leadership and strategic management, 2) strategic issues to students and stakeholders focus, 3) strategic issues to workforce focus, and 4) strategic issues to change management.

3. The strategic for excellent administration of schools under Secondary Education Service Area Office were evaluated at the highest level of performance.

Keywords: Strategic, Administrative Performance, Excellence

บทนำ

การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากในทศวรรษที่ผ่านมา จุดเปลี่ยนสำคัญ คือ การปฏิรูปการศึกษาที่มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านกฎหมาย โครงสร้าง นโยบาย การบริหารจัดการการศึกษา หลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล การปรับโครงสร้างการบริหารการศึกษาได้ นำไปสู่การจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดตั้งขึ้นปี พ.ศ. 2546 จากการปรับโครงสร้างกระทรวงศึกษา เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากในประวัติศาสตร์การศึกษามีภารกิจ รับผิดชอบต่อการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย ตั้งแต่การศึกษาตั้งแต่ปฐมวัย จนถึงมัธยมศึกษาของประเทศไทย จัดเป็น สำนักงานที่มีความรับผิดชอบสูง ครอบคลุมถึงครูและนักเรียนของประเทศไทยเกือบทั้งหมด ในทศวรรษที่ผ่านมา แม้ว่า แนวโน้มการเข้าสู่การศึกษาของเด็กไทยจะขึ้นพร้อมกับการมีอัตราการออกจากการศึกษาลดน้อยลง แต่คุณภาพ การศึกษาที่แสดงโดยการทดสอบระดับชาติและสากลบ่งชี้ถึงความล้มเหลวในผลลัพธ์การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงในช่วง ทศวรรษที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อในทุกด้านๆ ด้านของระบบการศึกษาเป็นผลสะท้อนเนื่องจากวิวัฒนาการที่ผ่านมาในอดีตมิได้เป็นไปตามปรัชญาและความตั้งใจที่ดี ผลลัพธ์เป็นผลที่เกิดขึ้นโดยรวมจากส่วนต่างๆ ในระบบการศึกษา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559) จึงเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันในมิติต่างๆ เพื่อให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน โดยนำทุนของประเทศที่มีศักยภาพมาใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการและ เกื้อกูลกัน พร้อมทั้งเสริมสร้างให้แข็งแกร่งเพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่ง การเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน มุ่งเตรียมคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ คนไทยทุกช่วงวัยให้มีภูมิคุ้มกัน ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาเสริมสร้างศักยภาพของคนในทุกมิติให้มี ความพร้อมทั้งด้านร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีสติปัญญาที่รอบรู้ และมีจิตใจที่สำนึกในคุณธรรมจริยธรรม มีความเพียร และรู้คุณค่าความเป็นไทย มีโอกาสและสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิต ควบคู่กับการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในสังคมและ สถาบันทางสังคมให้เข้มแข็งและเอื้อต่อการพัฒนาคน รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้เข้มแข็งและสามารถ สร้างภูมิคุ้มกันให้คนในชุมชน และเป็นพลังทางสังคมในการพัฒนาประเทศ (Office of the National Economic and Social Development Council, 2001, p. 23)

โดยเฉพาะจากผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันประเทศต่างๆ 60 อันดับของโลก โดยสถาบัน การจัดการนานาชาติ (IMD) พบว่า ในปี ค.ศ. 2014 การศึกษาประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 29 ดัชนีชี้วัดความสามารถในการ แข่งขัน โดยการเปรียบเทียบข้อมูลทางสถิติและการประเมินจากความคิดเห็น ของผู้บริหารและนักธุรกิจต่อคุณภาพ ของระบบการศึกษาไทย ในการตอบสนองความต้องการของระบบเศรษฐกิจและภาคธุรกิจ เช่น ด้านภาษาอังกฤษ อยู่อันดับที่ 57 ด้านอัตราการเข้าเรียนมัธยมศึกษา อยู่อันดับที่ 55 ด้านทักษะทางภาษา อันดับที่ 51 ด้านการพัฒนา ทักษะ (การอ่านออกเขียนได้) ของประชากร อันดับที่ 50 ด้านคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันดับที่ 49 และ ด้านคุณภาพการศึกษามัธยมศึกษา อันดับที่ 48 (Office of the National Economic and Social Development Council, 2001)

ส่วนการรายงาน Global Competitive Report 2014-2015 ซึ่ง World Economic Forum (WEF) พบว่าขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย อยู่เป็นอันดับที่ 31 ของโลก และเป็นอันดับ 3 ของอาเซียน ส่วนคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยอยู่ที่อันดับ 7 ของอาเซียน และเป็นอันดับที่ 86 ของโลก ซึ่งมีตัวชี้วัดขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังนี้ 1) ตัวชี้วัดด้านคุณภาพระบบการศึกษา จากจำนวน 148 ประเทศ ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 78 ของโลก ลำดับที่ 8 ของอาเซียน 2) ตัวชี้วัดคุณภาพการสอนคณิตศาสตร์-วิทยาศาสตร์ อยู่ในอันดับที่ 80 ของโลก อันดับที่ 5 ของอาเซียน 3) ตัวชี้วัดคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา อยู่อันดับที่ 53 ของโลก อันดับที่ 5 ของอาเซียน 4) ตัวชี้วัดอัตราการเข้าเรียนมัธยมศึกษา อยู่อันดับที่ 94 ของโลก อันดับที่ 5 ของอาเซียน 5) ตัวชี้วัดอัตราการเข้าเรียนอุดมศึกษา อันดับที่ 55 ของโลก อันดับที่ 2 ของอาเซียน (Ministry of Education, 2014)

การประเมินผลนักเรียนในระดับนานาชาติของประเทศสมาชิกองค์การเพื่อความร่วมมือและพัฒนาเศรษฐกิจ Programme for International Student Assessment (PISA) ซึ่งดำเนินการโดย Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) โดยเน้นวัดสมรรถนะ 3 ด้าน คือ ด้านการอ่าน ด้านคณิตศาสตร์ และด้านวิทยาศาสตร์ มีประเทศสมาชิกเข้าร่วมจากทั่วโลก 65 ประเทศ ประเทศไทย อยู่ในอันดับที่ 50 มีคะแนนด้านคณิตศาสตร์ คะแนน 427 คะแนน จากค่าเฉลี่ย 494 คะแนน มีคะแนนด้านการอ่าน 441 คะแนน จากค่าเฉลี่ย 496 คะแนน มีคะแนนด้านวิทยาศาสตร์ 444 คะแนน จากค่าเฉลี่ย 501 คะแนน นอกจากนั้น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รอบสาม พ.ศ. 2554-2558) ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสถานศึกษาเข้ารับการประเมิน 7,985 แห่ง จากสถานศึกษาที่ต้องประเมิน 34,404 แห่ง ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับดีมาก 333 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 4.17 ระดับดี 5,357 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 67.09 และไม่รับรองมาตรฐาน 2,295 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.74 เมื่อวิเคราะห์ผลการประเมินตามสังกัด พบว่าสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 2,119 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 30.09 (Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization), 2013) เช่นเดียวกัน ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-net) ปีการศึกษา 2557 ผลสัมฤทธิ์ ต่ำกว่าร้อยละ 50 เกือบทุกวิชาใน เช่น ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ค่าเฉลี่ยระดับประเทศ มีดังนี้ วิชาภาษาไทย คิดเป็นร้อยละ 35.20 วิชาคณิตศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 29.65 วิชาวิทยาศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 38.62 วิชาสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม คิดเป็นร้อยละ 46.79 วิชาสุขศึกษา คิดเป็นร้อยละ 59.32 วิชาศิลปะ-ดนตรี คิดเป็นร้อยละ 43.14 การงานฯ คิดเป็นร้อยละ 47.39 และวิชาภาษาอังกฤษ คิดเป็นร้อยละ 27.46 และได้คะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ 40.70 สรุปได้ว่า วิชาสุขศึกษา ที่ได้รับดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าระดับประเทศ สำหรับระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ค่าเฉลี่ยระดับประเทศ มีดังนี้ วิชาภาษาไทย คิดเป็นร้อยละ 50.76 วิชาคณิตศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 21.74 วิชาวิทยาศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 32.54 วิชาสังคมศึกษาฯ คิดเป็นร้อยละ 36.53 วิชาสุขศึกษา เป็นร้อยละ 51.94 วิชาศิลปะศึกษา-ดนตรี คิดเป็นร้อยละ 34.64 วิชาการงานอาชีพและเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 49.01 และวิชาภาษาอังกฤษ คิดเป็นร้อยละ 23.44 รวมคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ คิดเป็นร้อยละ 37.58 สรุปว่าวิชาภาษาไทย ค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 50.76 และวิชาสุขศึกษา ค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 51.94 ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน (Ministry of Education, 2015)

จากความเป็นมาและความสำคัญข้างต้น ประกอบกับกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาในสังกัด โดยได้มีการกำหนด ยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในด้านต่างๆ ตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนด เช่น โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร วัฒนธรรม และค่านิยมให้มีความเหมาะสม สอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร แต่ยังไม่มีความชัดเจนหรือรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาที่จะนำไปเป็นองค์กรสู่ความเป็นเลิศ อย่างเป็นมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาและเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งจะไปสู่การพัฒนาองค์การทางการศึกษา หรือสถานศึกษาให้เป็นองค์กรสู่ความเป็นเลิศ สามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือเพิ่มความเป็นเลิศในการแข่งขันในระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับสากล ได้ตามที่ตั้งคัมคาคหวังและต้องการให้เป็นอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมและแนวทางในการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
2. เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
3. เพื่อประเมินยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพแวดล้อมและแนวทางในการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1. การสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องและเอกสารการศึกษากรณีศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การให้เป็นสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยพิจารณาแหล่งข้อมูลเป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องและเอกสารกรณีศึกษาองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Total Quality Control: TQC) ที่จัดโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ตั้งแต่ปี 2554 จนถึง 2557 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้การสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุป

2. การศึกษากรณีศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) โดยเป็นศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์จากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) 7 ด้าน ของการเป็นองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีดังนี้ 1) ด้านการนำองค์การ 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองและ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง 4) ด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 6) ด้านการมุ่งเน้นกระบวนการบริหารจัดการ และ 7) ด้านผลลัพธ์การบริหารจัดการ

2.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาที่ได้รับคัดเลือกเป็นกรณีศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถานศึกษา จำนวน 10 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีสถานศึกษาที่ผู้วิจัยคัดเลือกมีดังนี้ภาคเหนือ ได้แก่ 1) โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ 2) โรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ และ 3) โรงเรียนนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ภาคกลาง ได้แก่ 1) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา 2) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร และ 3) โรงเรียนสัตยาไส จังหวัดลพบุรี ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ 1) โรงเรียนอุดรพิทยานุกูล จังหวัดอุดรธานี และ 2) โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน จังหวัดขอนแก่น และ ภาคใต้ ได้แก่ 1) โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย จังหวัดสงขลา และ 2) โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดนครศรีธรรมราช

2.2 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่เป็นกรณีศึกษาของ 10 โรงเรียน ได้จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด จำนวน 10 คน

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แง่ความถี่ และสร้างข้อสรุป

3. การศึกษาแนวทางในการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยศึกษาแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาหรือองค์การให้เป็นองค์การสู่ความเป็นเลิศ เป็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน แหล่งข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา หรือองค์การการสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 10 คน สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชนแหล่งข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหาร จำนวน 10 คน วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยใช้การถอดเทปบันทึกเสียงแล้วใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1. การยกร่างยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นำข้อมูลสภาพแวดล้อมและแนวทางในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การสู่ความเป็นเลิศ ที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใช้รูปแบบ (Social-Cultural Technological Economic Political: STEP) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในใช้รูปแบบ “7-5” นำแบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยนำกลับไปให้ผู้ว่าราชการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จคือโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้ประเมินให้ค่าคะแนนในภาพรวมเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จำนวน 10 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 20 คน

โดยผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษา

2. การตรวจสอบยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นำร่างยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่ยกร่างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ วิชาพัชร์วิจารณ์ให้ข้อเสนอแนะและตรวจสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 13 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาฉันทามติ (Consensus) และปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด

1. ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 196 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. ประชุมสัมมนารับฟังความคิดเห็น โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้นำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เชิญผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาร่วมแสดงความคิดเห็นและประเมินความเป็นไปได้ของการนำยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปใช้ ด้วยแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 5 เขตพื้นที่การศึกษา ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา จากผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา 196 คน

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาและแนวทางในการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.1 ผลการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องและเอกสารการศึกษากรณีศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรให้เป็นสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า

1.1.1 การนำองค์การ ได้แก่ 1) กำหนดทิศทางและสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า 2) สร้างค่านิยมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม 3) กำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการเพื่อการบรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ 4) สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม 5) มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการ 6) มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 7) หนุนเสริมจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมกับสร้างภาวะผู้นำความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร 8) ประเมินการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 9) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานตามทิศทางของสถานศึกษา 10) จัดให้มีการสื่อสารทิศทางของสถานศึกษาให้บุคลากร

ในสถานศึกษาเข้าใจอย่างทั่วถึง 11) ติดตามผลการปฏิบัติงานตามทิศทางของสถานศึกษา 12) กำหนดนโยบายการกำกับดูแลสถานศึกษา 13) ประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารในด้านการกำหนดทิศทางและกำกับดูแล 14) กำหนดกิจกรรมร่วมกับชุมชน 15) จัดระบบการกำกับดูแล การตรวจสอบการทำงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำเดือน/รายไตรมาส/ประจำปี 16) กำหนดมาตรฐานธรรมาภิบาลให้ผู้บริหารถือปฏิบัติ

1.1.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน 2) การวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีกระบวนการ 3) การกำหนดแผนปฏิบัติการที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกันและมีการบูรณาการ 4) การกำหนดและสื่อสาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร สอดคล้องกับองค์การหลักและความมุ่งหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า 5) การกำหนดบทบาทหน้าที่ขององค์การด้วยการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม 6) การกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ 7) นโยบายที่กำหนดต้องมีการสื่อสารความหมายให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและเกิดความตระหนักสำนึกมุ่งมั่น 8) การสร้างกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ผ่านระบบบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) 9) ระบบการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อนำไปใช้อย่างสอดคล้องและทั่วถึงทั้งองค์กร

1.1.3 การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ 1) การสร้างความพึงพอใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยนวัตกรรมบริการ 2) การร่วมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้ลูกค้าด้วยบริการพิเศษเฉพาะราย 3) การคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนและการใช้ผลิตภัณฑ์ของลูกค้า 4) การออกแบบกระบวนการที่ยืดหยุ่นสามารถตอบสนองความต้องการพิเศษของลูกค้าได้ตลอดเวลา 5) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักการ CRM 6) การสร้างความประทับใจ 7) กระบวนการเพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยมีการออกแบบกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ 8) ใช้ลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร 9) การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้เรียนด้วยกระบวนการผลิตที่มีมาตรฐาน 10) สร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการออกแบบกิจกรรม และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ให้สอดคล้องกับวงจรชีวิตของการเป็น 11) กำหนดแนวทางการ ฟังเสียงลูกค้า และกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานหลัก เพื่อใช้ในการประเมินผล (Key Performance Index: KPI) ประจำปีของหน่วยงานต่างๆ ที่ต้องเพิ่มช่องทางรับฟังเสียงใหม่ทุกปี 12) สร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยนำความต้องการของกลุ่มผู้เรียน และตลาดเป้าหมายหลัก 13) กระบวนการรับฟังและเรียนรู้ความ ต้องการของผู้เรียนและมีช่องทางการรับ ฟังเสียงของผู้เรียนที่เหมาะสม

1.1.4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) จัดระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของผลการดำเนินงาน 2) ติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว 3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากการวัดผลการดำเนินการประกอบการตัดสินใจ 4) ทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถานศึกษาในเชิงการแข่งขันและความก้าวหน้า 5) แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น 6) ปรับปรุงการดำเนินการของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 7) สร้างนวัตกรรมในการดำเนินการของสถานศึกษา 8) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ 9) จัดระบบการจัดการความรู้ภายในสถานศึกษา โดยสร้างความตระหนักเห็นความสำคัญของการจัดการเรียนรู้ ปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา กำหนดองค์ความรู้ที่ใช้ในการ จัดระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา 10) จัดระบบการใช้ทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ 11) กำหนดคุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์สำหรับการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 12) มีระบบดูแล บำรุงรักษาอุปกรณ์ที่

เกี่ยวข้องโดยคณะกรรมการสารสนเทศ และมีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง 13) มีระบบ IT สำหรับจัดเก็บเอกสารราชการ โดยหน่วยสารบรรณทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลให้ระบบพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา

1.1.5 การมุ่งเน้นบุคลากร ได้แก่ 1) การพัฒนาและสร้างแรงจูงใจบุคลากรด้วยกิจกรรมคุณภาพกระบวนการ ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน (QC) 2) กำหนดทิศทางพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรตามวิสัยทัศน์และความสามารถขององค์กร 3) การสอนให้พนักงานมีทักษะในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ 4) การทำงานแบบทีมข้ามสายงาน 5) ทีมงานที่มีประสบการณ์และมีความกลมเกลียว 6) การเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร 7) การสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพด้วยระบบทีมข้ามสายงาน 8) การบูรณาการคนสู่เป้าหมายองค์กร โดยเป็นหนึ่งเดียวด้วยวัฒนธรรมองค์กร 9) มีระบบงานที่ส่งเสริมความคล่องตัวและการมีส่วนร่วม ใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการขององค์กร และบริหารจัดการแบบ “โกลบอล” (Global) : สร้างระบบงานมาตรฐานผลงานความเป็นไทยหรือคิดอย่างสากล ทำอย่างไทย 10) ความเป็นทีมของบุคลากร 11) การสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ 12) การปลูกฝังค่านิยมองค์กรให้หยั่งรากลึกเป็นแนวทางปฏิบัติของบุคลากรทุกคน จนเกิดความผูกพันกับบริษัทเสมือนว่าเป็นบ้านหลังที่สอง 13) การพัฒนาวิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) โดยมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงาน 14) จัดแผนการพัฒนา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและผู้นำ โดยใช้ 13 แนวทางการเรียนรู้ 15) มีระบบการเตรียมความพร้อมในเรื่องจำนวนบุคลากรด้วยการวางแผน 16) ด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีความคล่องตัวในการย้ายกำลังคน 17) ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้า ในอาชีพ มีระบบการเลื่อนตำแหน่งที่พิจารณาจากผลงาน ความรับผิดชอบ และเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคนเก่ง คนดี ทางองค์กรมีระบบการพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่ง งานแบบ Fast Track เป็น Young Talent

1.1.6 การจัดการกระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่ 1) กำหนดสมรรถนะการทำงานขององค์กรที่สัมพันธ์กับพันธกิจและแผนดำเนินการ 2) ออกแบบระบบงาน ด้านกระบวนการ ด้านนวัตกรรม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ 3) ออกแบบระบบงาน กระบวนการทำงานสัมพันธ์กับสมรรถนะ ค่านิยมขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) กำหนดกระบวนการทำงานโดยนำข้อมูลสารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ออกแบบระบบงาน การสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยีทางผลิตและบริการและนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) เตรียมความพร้อมการป้องกันอุบัติเหตุ อัคคีภัย ภาวะฉุกเฉินขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างมีประสิทธิภาพ 7) มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความมั่นใจ 8) องค์กรมีการตรวจสอบ ประเมินผลด้านกระบวนการสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9) มีระบบการปรับปรุงกระบวนการทำงาน กำหนดทิศทางผลักดันให้เกิดนวัตกรรมทางการผลิตและบริการใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1.7 ผลลัพธ์การบริหารจัดการ ได้แก่ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านประสิทธิผลของยุทธศาสตร์และพันธกิจ 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ 4) ด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 6) ผลด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

1.1.8 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) กลยุทธ์การแก้ปัญหา 2) การสร้างสมดุลให้กับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกกลุ่ม 3) การวิจัย การพัฒนาและการเผยแพร่ 4) การเปลี่ยนแปลงบุคคล 5) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

และระบบ 6) การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร 7) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี 8) การบริหารงานโดยใช้พื้นที่การจัดการที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 9) การให้เห็นคุณค่าและการให้การศึกษาน่าสนใจ 10) การบริหารแบบการใช้พลังอำนาจบังคับ 11) การบริหารแบบเผด็จการ 12) การบริหารแบบหลักประชาธิปไตย 13) การบริหารแบบใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา

1.2 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อม พบว่า จุดแข็ง ได้แก่ การมีระบบโครงสร้างของการบริหารงานที่ชัดเจน มีนโยบายที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น โดยมีวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการทำงานที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียน การให้การศึกษอย่างทั่วถึงและจัดการศึกษาอย่างหลากหลายโดยยึดนักเรียนเป็นสำคัญ และการมีระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จุดอ่อน ได้แก่ บุคลากรที่มีความถนัดเฉพาะทางไม่เพียงพอส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย เกิดปัญหาด้านการระดมทรัพยากรและการมีส่วนร่วม และนโยบายของหน่วยเหนือโรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติได้ในบางเรื่อง โอกาส ได้แก่ การมีกฎหมายเกี่ยวกับการจัดการศึกษากำหนดสิทธิด้านการศึกษาและกำหนดแนวทางปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ทิศทางการจัดการศึกษาที่เป็นรูปธรรมด้านการเมืองในภาครัฐ มีแนวนโยบายการปฏิรูปการศึกษาอย่างชัดเจน สถานศึกษาตั้งอยู่ในชุมชนเมืองขนาดใหญ่ มีการคมนาคมสะดวก และฐานะทางครอบครัวของผู้ปกครองมีความมั่นคงสามารถสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนทั้งทางด้านทรัพยากรและแหล่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี อุปสรรค ได้แก่ สภาพชุมชนเมืองเป็นแหล่งเผยแพร่ต่างวัฒนธรรมและการแพร่ระบาดของยาเสพติด แหล่งอบายมุข สื่อลามก ทำให้นักเรียนหลงผิดได้ การระบาดของวัฒนธรรมต่างชาติที่ส่งผลถึงพฤติกรรมของผู้เรียนครอบครัวมีปัญหาการหย่าร้างมาจากสภาพเศรษฐกิจ และการช่วยเหลือสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีน้อย

1.3 ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า

1.3.1 การนำองค์กร ได้แก่ การจัดระบบการนำที่มีประสิทธิภาพการบริหารเชิงรุก การพัฒนาวิธีการกำกับติดตามนโยบายโดยกำหนดมาตรการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นการกำกับ ตรวจสอบ และให้คำแนะนำแก่ครูในด้านเทคนิคการจัดการเรียนรู้ได้การบริหารความเสี่ยง ระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารจัดการโดยสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ

1.3.2 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน การมีเป้าหมายที่ชัดเจนมีแผนพัฒนา/แผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนปฏิบัติได้จริง และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กรการกำหนดทบทวนทิศทางองค์กรด้วยการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม การวางแผนกลยุทธ์ที่มีกระบวนการ การกำหนดแผนปฏิบัติการที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และระบบการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อนำไปใช้อย่างสอดคล้องและทั่วถึงทั้งองค์กร

1.3.3 การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การประชาสัมพันธ์เชิงรุก การบริหารและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการ และเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมใน

การบริหารจัดการการสร้างระบบความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดระบบการสำรวจและประเมินความพึงพอใจของผู้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการให้ความสำคัญกับข้อเสนอแนะของผู้ปกครอง

1.3.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกระบวนการสร้างด้วยตนเอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา การใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือการพัฒนาให้มากขึ้น การจัดให้มีการบริหารและการจัดระบบหรือกระบวนการจัดการความรู้ที่เข้มแข็งและต่อเนื่อง ทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา กับสถานศึกษาชั้นนำของประเทศ การจัดระบบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา และสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอกสถานศึกษา การสร้างแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการคุณภาพในสถานศึกษา และการสร้างระบบการเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการ

1.3.5 การมุ่งเน้นบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะหลักและรับรองทางวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลักการจัดระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การพัฒนาโดยใช้สถานศึกษาและบุคคลเป็นฐาน มีกระบวนการสร้างด้วยตนเองและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษาการพัฒนาบุคลากรโดยใช้แผนพัฒนาดตนเองรายบุคคล (Individual Development Planning : IDP) การพัฒนาทีมงานคุณภาพในองค์กรโดยเป็นการรวมบุคลากรฝ่ายในองค์กรและการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะทางวิชาชีพ ให้ชัดเจนและต้องเป็นการพัฒนาโดยใช้ฐานปัญหาในสถานศึกษา

1.3.6 การจัดกระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่สัมพันธ์กับพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ การออกแบบระบบงาน ด้านกระบวนการ ด้านนวัตกรรม อย่างเป็นระบบการออกแบบระบบงาน กระบวนการทำงานสัมพันธ์กับมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและการจัดหาเทคโนโลยีทางบริหารจัดการและการบริการและการจัดการเรียนมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.7 ผลลัพธ์การบริหารจัดการ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาและเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่น ผลการประเมินตามมาตรฐานคุณภาพทางการศึกษา ผลการประเมินผลด้านความผูกพัน ความจงรักภักดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการประเมินด้านงบประมาณ การเงินตามตัวชี้วัดผลการประเมินการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรตามความรู้ความสามารถผลการประเมินบรรยากาศการทำงาน การให้บริการด้านสุขภาพ ความปลอดภัย การสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีและผลการประเมินดัชนีตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ด้านกระบวนการ ผลผลิตรอบเวลา ตัวชี้วัดและนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.8 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีภาวะผู้นำ รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารต้องริเริ่มและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการสื่อสารการบริหาร การเปลี่ยนแปลงการปรับปรุงกลไกการบริหารให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพทีมงานของฝ่ายงานในสถานศึกษา การเพิ่มขีดความสามารถของฝ่ายบริหาร โดยการพัฒนาปรับปรุงด้วยวิธีการที่หลากหลาย และการพัฒนาระบบงานของสถานศึกษา

2. ผลการสร้างยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็น 16 กลยุทธ์ 106 มาตรการ 116 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การนำและการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ 2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 3 การมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ 4) ประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

3. ผลการประเมินยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเห็นว่า การนำยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

1. ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีประเด็นในสรุปและอภิปรายผล ดังนี้

1.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การนำและการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) เสริมสร้างการนำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) พัฒนาการกำกับดูแลตนเองที่ดีและความรับผิดชอบต่อชุมชนและ สังคมของสถานศึกษา 3) พัฒนาแผนเชิงยุทธศาสตร์ และ 4) การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจริง สอดคล้องกับแนวคิด ของ Decharin (2006, p. 56) ที่ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีส่วนประกอบสำคัญ คือขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ขั้นที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์การขั้นที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นที่ 4 การนำ ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

1.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การมุ่งเน้นนักเรียนผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) เพิ่มการรับฟังความคิดเห็นและการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องที่สำคัญ และ 2) เสริมสร้างความผูกพันระหว่างสถานศึกษากับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สอดคล้องกับรายงานการวิจัย เรื่อง นโยบายและยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศสมาชิกองค์กร ระดับนานาชาติ (Office of the Education Council, 2012, pp. 329 - 330) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและ ยุทธศาสตร์ที่ได้จากการทบทวนนโยบาย และยุทธศาสตร์ การดำเนินงานของประเทศไทยที่ผ่านมา แนวทางที่ 3 ปฏิสังสรรค์ (Reinventing) ระบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ในส่วนของสถานศึกษา โดยเห็นว่า ควรส่งเสริมบทบาทของผู้ปกครองในการเรียนรู้ของเด็กในแต่ละพื้นที่การศึกษา เช่น จัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปกครองใน ประเด็นต่างๆ ที่จะส่งเสริมทางการเรียนหรือความสัมพันธ์ระหว่างเด็กกับผู้ปกครอง และแนวทางที่ 5 การสร้างการมี ส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยควรสร้างจิตสำนึกของสังคมและชุมชนให้มองเห็น เข้าใจและมีส่วนร่วมทางการศึกษา มีกิจกรรมและกระบวนการเพื่อส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกของชุมชน ให้มีส่วนรับผิดชอบต่อการศึกษาในด้านต่างๆ ไม่ปล่อยให้การศึกษาเป็นไปตามครู โรงเรียน และกระทรวงที่เกี่ยวข้องเท่านั้น แต่ทุกภาคส่วนในสังคมต้องรับผิดชอบ ร่วมกัน

1.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) เสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลและเกื้อหนุนบุคลากร 2) เสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร 3) พัฒนาระบบการวัดการวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินงานสถานศึกษา 4) พัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ 5) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศแก่คณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครองและชุมชน และ 6) เพิ่มช่องทางการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการแก่คณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครองและชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดของ Visessak (2009, p. 2) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือวัดไม่ได้ในเชิงปริมาณแต่ได้รับความยอมรับว่ามีความสำคัญต่อการสร้างคุณค่าหรือการสร้างผลตอบแทนให้แก่องค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ ทรัพยากรมนุษย์ (ความรู้ ทักษะ ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมในการทำงานที่สอดคล้องและเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร) ได้รับความสำคัญในฐานะที่เป็นทรัพย์สินที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่สำคัญ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Puyakoon (2005, pp. 235-237) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่องโรงงานแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาเส้นทางแห่งนวัตกรรมการศึกษาไทย พบว่า แนวทางการดำเนินงานการขยายผลต้นแบบโรงงานแห่งการเรียนรู้ นั้น สถานประกอบการ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร จัดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรและเส้นทางอาชีพ จัดให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรรับผิดชอบการดำเนินงานโดยตรง

1.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาการออกแบบการจัดการและปรับปรุงระบบงานสถานศึกษา 2) พัฒนาการออกแบบการจัดการและปรับปรุงกระบวนการงานสถานศึกษา 3) การจัดระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและชัดเจน และ 4) พัฒนาทีมงานพัฒนาคุณภาพภายในสถานศึกษา

2. การประเมินการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่าการนำยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้ ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 กระทรวงศึกษาธิการนำไปเป็นข้อมูลหรือปรับยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทำเป็นนโยบายและแนวทางในการบริหารจัดการศึกษาสำหรับสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำไปพิจารณาปรับ ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์อันทำให้เกิดการพัฒนาตามเป้าหมายของสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อรองรับการประเมินขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ หรือเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) ในส่วนของการเป็นองค์กรทางการศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา ต่อไป

2.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้การพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ต่อไป

References

- Decharin, P. (2006). *Development is an organization with high performance*. Bangkok: Vision Print and Media. [in Thai]
- Ministry of Education. (2014). *Minister of Education Policy A.D. 2015*. Bangkok: Kamsasna Printing. [in Thai]
- Ministry of Education. (2015). *Quality Award of the Office of the Basic Education Commission (OBECQA)*. Bangkok: The Agricultural Cooperative Federation of Thailand. [in Thai]
- Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization). (2013). *Education quality for excellence in 2013 - 2014*. Bangkok: Parbpim Limited Partnership. [in Thai]
- Office of the Education Council. (2012). *Second Decade Education Reform Proposals (2009-2018)*. Bangkok: Prikwarn Graphic. [in Thai]
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2001). *The Eleventh National Economic and Social Development Plan (2012 - 2016)*. Bangkok: Office of the Prime Minister. [in Thai]
- Puyakoon, N. (2005). *The learning factory: A case study of innovation path to Thai vocational education* (Doctoral dissertation). Bangkok: Kasetsart University. [in Thai]
- Visessak, K. (2009). *Human capital development in the transformation to a modern organization or high performance organizations* (Research report). Bangkok: Thammasat University [in Thai]