



ยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากลกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์

Strategies for World-Class Standard Schools Management in Roi Kaen Sarasin

อดุลย์เดช ฐานะ^{1*} กนกอร สมปราษฎ์² และ ทวีชัย บุญเดิม³

Aducdej Thana^{1*} Kanokorn Somprach² and Thaveechai Bunterm³

¹นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Doctor of Education Program in Education Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University

²รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Associate Professor, Education Administration Program, Faculty of Education, Khon Kaen University

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Assistant Professor, Education Administration Program, Graduate School, North Eastern University

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมปัจจุบันประกอบด้วย องค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอก และความต้องการจำเป็น และความต้องการจำเป็นของกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากล 2) เพื่อสร้างและทดลองใช้ยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด การดำเนินการในการวิจัยมี 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1.1) การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ใช้การวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.2) ใช้การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) สรุปผลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา 1.3) ศึกษาการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี (Good Practices) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ ค่าดัชนี PNI ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างเสนอยุทธศาสตร์สำหรับโรงเรียนมาตรฐานสากล จากผลที่ได้ในขั้นตอนที่ 1 ได้รายละเอียดยุทธศาสตร์ 7 ประการต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารจัดการประกอบด้วย องค์ประกอบภายใน ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นนักเรียน การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้น การดำเนินการ และองค์ประกอบภายนอก ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และสภาพเทคโนโลยี และสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ในและพบว่าสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าความต้องการจำเป็นอยู่ระหว่าง 0.29-0.33

2. ยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากลกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) ยุทธศาสตร์การยกระดับการจัดการด้วยระบบคุณภาพ 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ 4) ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน 5) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างภาวะผู้นำและชุมชนแห่งการเรียนรู้ 6) ยุทธศาสตร์การยกระดับภาวะผู้นำของครู และ 7) ยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ, โรงเรียนมาตรฐานสากล, ความต้องการจำเป็น

Abstract

The objectives of this research were to 1) study the component of management strategy, current situation, and desired situation of world-class standard schools in Roi Kaen Sarasin Group, and 2) develop and propose the strategies for effective management of world-class standard schools in Roi Kaen Sarasin Group. Descriptive research method was employed throughout two phases. The first phase, employed 401 persons as a sampling group, was the study for creating strategic draft through documentary study, in-depth interview, multi case study, and survey study. The second phase focused on developing and proposing strategies for world-class standard schools. Research instrument of this phase consisted of questionnaire and evaluation form for strategies' appropriateness and possibility. Data was analyzed through frequency, percentage, mean, standard deviation, PNI^{Modified}, SWOT analysis and content analysis.

The findings were as follows:

1. Components of management strategy consisted of internal component and external component. The internal components included leadership, strategic planning, student focus, measurement, analysis and knowledge management, staff focus, process management. The external components included government policy, economic situation, society situation, technology situation. Practical implementation in current situation was found at a high level while the desired situation was at a highest level. The needs assessment were rated between 0.29-0.33.
2. Strategies for effective management of world-class standard schools in Roi Kaen Sarasin Group included 1) enhancing learning achievement, 2) enhancing management through quality system, 3) developing learning innovations for academic excellence, 4) knowledge management for enhancing learning quality of students, 3) reinforcing leadership and learning community, 6) enhancing teacher's leadership, and 7) implementing technology for enhancing education quality.

Keywords: Management Strategy, World-Class Standard School, Need Assessment

บทนำ

ทิศทางการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2553-2561) รัฐบาลมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลักสามประการคือ พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) การที่ประเทศไทยจะผลักดันตนเองให้เป็นศูนย์กลาง

การศึกษาในภูมิภาคเอเชียได้นั้น แข่งขันด้วยคุณภาพ การบริการด้านการศึกษาที่หลากหลายมากขึ้น รวมทั้งจำเป็นต้องเพิ่มคุณสมบัติด้านภาษาซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการเปิดเสรีทางการค้า นอกจากนี้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องมีความเป็นสากลมากขึ้น (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

การเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารในองค์กรการศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีโลกข้อมูลข่าวสาร การแข่งขันที่ไร้พรมแดน

ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่ดี ทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้การใช้ยุทธศาสตร์ในการบริหารจึงจะสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้

เนื่องจากยุทธศาสตร์หมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่กำหนดขึ้นเป็นขั้นตอนโดยมีความสัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตเพื่อให้โรงเรียน/สถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ (กนกกร สมปราชญ์, 2555; ต่อตระกูล อุบลวัตร, 2550; สีน พันธุ์พินิจ, 2556) จะเห็นว่ายุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อการเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย) ของสถานศึกษาและช่วยให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ได้กล่าวคือ 1) ทำให้การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาในอนาคตชัดเจน และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบด้าน 2) ทำให้การดำเนินงานทุกส่วนภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีเอกภาพและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน 3) ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับมีส่วนร่วมในการริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น 4) ทำให้สถานศึกษาสามารถคาดคะเนปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและเสาะหาเทคนิควิธีในการเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย 5) ทำให้ผู้บริหารทุกระดับมีวิสัยทัศน์ชัดเจนตรงกัน สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและลดความเสี่ยงในการดำเนินงานเนื่องจากยุทธศาสตร์มีความสำคัญและประโยชน์เพราะช่วยให้องค์กรมีกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจในอนาคตได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การ

ดำเนินงานของสถานศึกษาสอดคล้องกับพันธกิจ มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเปลี่ยนปัญหาให้เป็นโอกาสนำไปสู่ความสำเร็จภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดและเท่าเดิม (Robbins & Coulter, 2012; Simerson, 2011; Wheelen & Hunger, 2010)

เมื่อปี พ.ศ. 2553 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการศึกษาไทยให้พร้อมสำหรับการแข่งขันในเวทีโลกในยุคศตวรรษที่ 21 มีนโยบายให้พัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นนวัตกรรมจัดการศึกษาที่ได้นำมาใช้เป็นมาตรการเร่งด่วนในการยกระดับการจัดการศึกษา และได้เริ่มประกาศใช้ในโรงเรียนนำร่องของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติในปีการศึกษา 2553 จำนวน 500 โรงเรียนทั่วประเทศเพื่อจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นพลโลกอยู่ 5 ด้าน คือ 1) มีความเป็นเลิศทางวิชาการ 2) มีความสามารถในการสื่อสารสองภาษา 3) ล้ำหน้าทางความคิด 4) ประดิษฐ์งานอย่างสร้างสรรค์ และ 5) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

จากนั้น วิสัยพรณ์ เสรีวัฒน์ (2555) ได้ศึกษาประเมินเชิงระบบโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างปี 2553 – 2554 ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน ต่อไปนี้ 1) ด้านบริบท พบว่า โรงเรียนมาตรฐานสากลมีความคาดหวังให้นักเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิดผลิตงานอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลกมีความเหมาะสมสอดคล้องกับแนวนโยบายการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่คุณภาพในระดับมากแต่ควรที่จะปรับเป็นมาตรฐานสากลทั้งระบบและทำทุกระดับขึ้นทั่วประเทศ 2) ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า ครูผู้สอนผู้บริหารและปัจจัยพื้นฐานในโรงเรียนมาตรฐาน

สาขามีคุณภาพอยู่ในระดับมากแต่ครูผู้สอนและผู้บริหารขาดความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร จึงควรปรับปรุงให้มีห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์มีเดียในทุกกลุ่มสาระ และจัดให้มีอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงทั่วประเทศ 3) ด้านกระบวนการ พบว่าการปฏิบัติตามนโยบายการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านการปฏิบัติตามองค์ประกอบการบริหารคุณภาพ 7 หมวดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการทั้งในประเทศและต่างประเทศ 4) ด้านผลผลิต พบว่านักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิดผลิตงานอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลกอยู่ในระดับมาก และมีกิจกรรมที่นักเรียนและครูจัดขึ้นเพื่อบริการสังคมด้วยจิตสาธารณะอย่างหลากหลาย รวมถึงได้รับรางวัลจากการแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติมากขึ้นและ 5) ด้านผลกระทบ พบว่าครูมีการวิจัยและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลางครูและนักเรียนมีเครือข่ายร่วมพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษากลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ประกอบด้วย 4 จังหวัด คือ ร้อยเอ็ด ขอนแก่น มหาสารคาม และกาฬสินธุ์ มีบริบทที่คล้ายคลึงกันทั้งด้านปัจจัยนำเข้า สภาวะแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และพบว่าผลการประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษากลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ด้านการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลยังไม่บรรลุผลเท่าที่ควรตามมาตรฐานทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน ครูในโรงเรียนยังไม่มี ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรโรงเรียนมาตรฐานสากล 2) ด้านระบบบริหารจัดการ การบริหารจัดการของผู้บริหารจัดการยังไม่บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ที่ตั้งไว้ และ 3) กระบวนการจัดการเรียนการสอน ครูยังจัดกระบวนการเรียนการสอน

ไม่ดีพอ เนื่องจากการขาดประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาเพิ่มเติมของโครงสร้างหลักสูตรโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งหากจะให้บรรลุผลตามเจตนารมณ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วนั้น โรงเรียนมาตรฐานสากลทุกโรงเรียนต้องเตรียมยุทธศาสตร์เพื่อการรองรับการประเมินมาตรฐานให้มีคุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยให้โรงเรียนพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เพื่อช่วยให้องค์กรพัฒนาตนเองภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องมุ่งเน้นผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การขับเคลื่อนดังกล่าวเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถเป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานเข้าเกณฑ์เสนอชื่อเพื่อรับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of Basic Education Commission Quality Award: OBECQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลปี พ.ศ. 2557-2558 (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2553)

ผู้วิจัยมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการในสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากลกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ที่จะต้องร่วมมือกันพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกัน จึงจำเป็นต้องสร้างยุทธศาสตร์ในการนำโรงเรียนมาตรฐานสากลสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์สำหรับโรงเรียนมาตรฐานสากลที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ สอดคล้องกับสภาพปัญหา และบริบทของโรงเรียนมาตรฐานสากลกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และนำไปสู่การยกระดับการบริหารจัดการตามเจตนารมณ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ตลอดจนให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และเกิดมรรคผลอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมปัจจุบันประกอบด้วยองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอก และความต้องการจำเป็น และความต้องการจำเป็นของกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากล
2. เพื่อสร้างและทดลองใช้ยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ โรงเรียนมาตรฐานสากลกลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ 4 จังหวัด คือ ร้อยเอ็ด ขอนแก่น มหาสารคาม และกาฬสินธุ์ จำนวน 26 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557)

กลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยมีคุณสมบัติคือ เป็นโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี 3 โรงเรียน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 11 คน ได้แก่ 1) นักวิชาการด้านยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ทางการบริหารการศึกษา 2) อาจารย์/นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยที่สอนเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา 3) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 4) ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา ระดับเชี่ยวชาญ 5) นักการศึกษาที่มีความสามารถด้านการจัดการกลยุทธ์ หน่วยงานของรัฐหรือเอกชน และการวิจัยเชิงสำรวจแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 78 คน กลุ่มครูสายผู้สอน จำนวน 156 คน กลุ่มคณะกรรมการนักเรียน จำนวน 78 คน และกลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 156 คน รวมทั้งสิ้น 468 คน การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 กลุ่ม จำนวน 9 คน ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ด้านระดับนโยบายของโรงเรียนมาตรฐานสากลจำนวน 3 คน กลุ่มที่ 2 ด้านนักวิชาการโรงเรียนมาตรฐานสากลจำนวน 3 คน กลุ่มที่ 3 ด้านการบริหารสถานศึกษาจำนวน 3 คน

2. รูปแบบการวิจัย

การศึกษานี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ แบบวิจัยเชิงนโยบาย มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 2 ระยะคือ

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ **ขั้นตอนที่ 1** ใช้การวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) **ขั้นตอนที่ 2** ใช้การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) **ขั้นตอนที่ 3** ศึกษาการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี (Good Practices) **ขั้นตอนที่ 4** การกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) และ TOWS Matrix จากกลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา

ระยะที่ 2 การพัฒนาและเสนอยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา กลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ มีขั้นตอนการพัฒนายุทธศาสตร์ 3 ขั้นตอนดังนี้ **ขั้นตอนที่ 1** ผู้เชี่ยวชาญประเมินร่างยุทธศาสตร์ **ขั้นตอนที่ 2** สรุปข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา กลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ **ขั้นตอนที่ 3** นำยุทธศาสตร์ที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดหนึ่งยุทธศาสตร์ไปทดลองใช้ในโรงเรียนมาตรฐานสากล 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน ใช้เวลา 1 ภาคเรียน แล้วทำการประเมินและสะท้อนผลโดยจัดสนทนากลุ่ม มีการปรับปรุงยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์ เสนอเป็นยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา กลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ และสรุปเป็นผลการวิจัย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ความเห็นเรื่องกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา

กลุ่มร้อยละสามสิบสี่ โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา แล้วนำผลการตรวจสอบมาวิเคราะห์ความสอดคล้องด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index: IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แล้ววิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค พบว่าได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .97

3.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเรื่องสภาพปัจจุบันปัญหา ปัจจัยที่มีผลต่อยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา กลุ่มร้อยละสามสิบสี่ กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การศึกษาเชิงสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างพร้อมหนังสือขออนุญาตการเก็บแบบสอบถามโดยส่งทางไปรษณีย์ และให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนผู้วิจัยตามที่อยู่ทางไปรษณีย์

4.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาชุมชนิพนธ์ เพื่อคณะกรรมการพิจารณา จากนั้นผู้วิจัยทำหนังสือราชการขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิผู้โดยวิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

4.3 การศึกษาการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ผู้วิจัยเสนอชื่อของโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย และผู้วิจัยทำหนังสือราชการ เพื่อขอศึกษาดูงานรวบรวมข้อมูลและเก็บภาพถ่ายสำคัญจากโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี (Good Practices) หรือประสบผลสำเร็จทั้ง 3 โรงเรียน เพื่อนำมาเป็นแนวทางของยุทธศาสตร์

4.4 การประเมินร่างยุทธศาสตร์โดยการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 คน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้เกณฑ์การประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) โดยใช้สถิติในการวิจัย ดังนี้ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าสถิติค่ามัธยฐาน (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) และ ข้อมูลคุณภาพจากการสัมภาษณ์ บันทึกการสนทนา และความคิดเห็นเพิ่มเติมในแต่ละด้านผู้วิจัยตีความและสรุปโดยใช้หลักตรรกวิทยาเชิงอุปนัย (Induction)

สรุปและอภิปรายผล

สรุปประเด็นสำคัญของผลการวิจัยและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับประกอบของยุทธศาสตร์ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา กลุ่มร้อยละสามสิบสี่ ประกอบด้วยองค์ประกอบภายใน คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นนักเรียน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการดำเนินการ และองค์ประกอบภายนอก ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และสภาพเทคโนโลยี

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากยุทธศาสตร์เป็นแผนการหรือวิธีการอันชาญฉลาดเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างหนึ่งอย่างใด ซึ่งเป็นเป้าหมายที่มีความยากเป็นพิเศษ ไม่บรรลุได้โดยวิธีการธรรมดาที่คนทั่วไปรู้อยู่แล้ว แผนการหรือวิธีการดังกล่าวย่อมต้องประกอบขึ้นจากหลักวิชาหรือข้อย่อย หรือ “ศาสตร์” ต่างๆ และสามารถนำไปผ่านการตรวจสอบโดยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เพื่อยืนยันว่าเป็นแผนการที่ใช้ปฏิบัติการเพื่อบรรลุจุดหมายได้จริง (กนกกร สมปราชญ์, 2555)

ดังนั้น การบริหารยุทธศาสตร์ (strategic management) จึงเป็นภารกิจหลักของนักบริหารที่เป็นกระบวนการ การตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยมุ่งเน้นความสามารถในการบริหาร กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategic formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (strategic implementation) และการประเมินผลและติดตามการ ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (strategic control)

ผลการศึกษาที่น่าสนใจสอดคล้องกับแนวคิดและ ทฤษฎีสำคัญ เช่น Bush and Coleman (2000) ที่ให้แนวคิดในการบริหารยุทธศาสตร์ว่าเป็น กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและมีเป้าหมาย มุ่งหวัง ให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ได้และกำหนดแนวทางในการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ 5 ประการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (environment factor analysis) การจัดวางทิศทางองค์กร (establishing organization direction) การกำหนด ยุทธศาสตร์ (strategy formulation) การนำเอา ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (strategy implementation) และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (strategic control)

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติจริง พบว่าอยู่ในระดับมาก ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาสภาพการบริหาร จัดการโรงเรียนมาตรฐานสากล จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า การจัดลำดับความ สำคัญตามความต้องการจำเป็นของกระบวนการ บริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า ประเด็น ที่มีความต้องการจำเป็นสูง คือ ขั้นการวางแผน และขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = .33$) เป็นจุดอ่อนของกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียน มาตรฐานสากล ในขณะที่ขั้นการประเมินผลมีความ ต้องการจำเป็นต่ำ ($PNI_{Modified} = .29$) ซึ่งเป็นจุดแข็งของ สภาพกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากล ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (strategy formulation) เป็นเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็น

ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ และ แผนที่ยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็น องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

3. ผลการสร้างยุทธศาสตร์เพื่อการบริหาร จัดการที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ มัธยมศึกษากลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยเป็นยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานสากล ให้นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี และดำรงชีวิตตามหลัก เศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้เรียนถือเป็น ผลผลิตหลักของโรงเรียนที่บ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา นอกจากนี้ การมุ่งเน้นนักเรียนนี้ยัง เป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการที่โรงเรียนสร้างความ ผูกพันกับนักเรียนเพื่อความสำเร็จด้านการตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันครอบคลุมถึงวิธีสร้าง วัฒนธรรมมุ่งเน้นนักเรียนรวมทั้งวิธีการที่โรงเรียน รับฟังเสียงของ นักเรียน และการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งการมุ่งเน้นนักเรียนถือเป็นหัวใจและเป้าประสงค์ ของการจัดการศึกษาโรงเรียนต้องแสดงให้เห็นกระบวนการ ทำงานของโรงเรียนที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับนักเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557; Anderson et al., 1995; Samson, and Terziovski, 1999; Terziovski, et al., 2003; Keng, et al., 2007; Ozden, and Birsan, 2006; D'Souza, and Sequeira, 2011; Technology Support Centre (TSC), 2012; Hong Kong Society for Quality (HKSQ), 2012; National Institute of Standards and Technology (NIST), 2013)

อย่างไรก็ดี การมุ่งเน้นนักเรียนยังเป็นวิธีการ ที่ช่วยให้โรงเรียนสร้างความผูกพันกับนักเรียนเพื่อความสำเร็จด้านการตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันครอบคลุมถึงวิธีสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นนักเรียน รวมทั้งวิธีการที่โรงเรียนรับฟังเสียงของนักเรียน และการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาส ในการสร้างนวัตกรรม และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด

ของยุทธศาสตร์แต่ละด้านมีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

3.1 ยุทธศาสตร์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานสากล เป็นผู้มีความรู้ จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี และดำรงชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เนื่องจากนโยบายของรัฐบาล และสภาพเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนโดยเฉพาะในด้านคุณภาพผู้เรียนจึงเป็นโอกาสที่โรงเรียนจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุผล ซึ่งการมุ่งเน้นนักเรียนนี้จะเป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการที่โรงเรียนสร้างความผูกพันกับนักเรียนเพื่อความสำเร็จด้านการตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันครอบคลุมถึงวิธีสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นนักเรียน รวมทั้งวิธีการที่โรงเรียนรับฟังเสียงของนักเรียน และการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมซึ่งการมุ่งเน้นนักเรียนถือเป็นหัวใจและเป้าหมายของการจัดการศึกษาโรงเรียนต้องแสดงให้เห็นกระบวนการทำงานของโรงเรียนที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

3.2 การยกระดับการจัดการด้วยระบบคุณภาพ การพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาด้วยระบบคุณภาพ เนื่องจากในการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลต้องอาศัยการสนับสนุนการทำงานจากหลายภาคส่วน ดังนั้น การดำเนินงานด้วยระบบคุณภาพที่มีการเชื่อมโยงสนับสนุนซึ่งกันและกันย่อมนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ดังจะเห็นได้จากในปี 2557 จึงได้จัดทำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ปี 2557-2558 โดยยึดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือที่เรียกว่า The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบในการประเมินการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากลเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศมุ่งมองในเชิงระบบ

ระดับมัธยมศึกษาไว้ 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นนักเรียน (Customer Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) 6) การมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operations Focus) และ 7) ผลลัพธ์ (Results) อย่างไรก็ตามในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพนั้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าและเกณฑ์ได้พัฒนาไปสู่มุมมองเชิงระบบที่ครอบคลุมและบูรณาการการบริหารจัดการกับผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรเพื่อให้การขับเคลื่อนดังกล่าวเป็นไปตามเป้าหมายสำคัญ “บริหารเยี่ยม : ผลลัพธ์ยอดเยี่ยม” ประกอบด้วย 7 หมวดเช่นเดียวกับข้างต้น

จากผลการวิจัย ยุทธศาสตร์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการยกระดับการจัดการด้วยระบบคุณภาพจะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ Anderson et al. (1995); Samson, and Terzioviski (1999); Terzioviski, et al. (2003); Keng, et al. (2007); Ozden, and Birsen (2006); D’Souza1, and Sequeira (2011); Technology Support Centre (TSC) (2012); Hong Kong Society for Quality (HKSQ) (2012); National Institute of Standards and Technology (NIST) (2013) ที่ให้แนวคิดไว้ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร เกณฑ์ได้พัฒนาไปสู่มุมมองเชิงระบบที่ครอบคลุมและบูรณาการการบริหารจัดการกับผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรเพื่อให้การขับเคลื่อนดังกล่าวเป็นไปตามเป้าหมายสำคัญ “บริหารเยี่ยม : ผลลัพธ์ยอดเยี่ยม” ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นนักเรียน (Customer Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) 6) การมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operations Focus)

และ 7) ผลลัพธ์ (Results) และยังสอดคล้องกับ Hayward (1999) ที่ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยปรับหลักการของ TQM มาใช้กับการศึกษา และ แนวทางการพัฒนาการดำเนินการ เทคนิค และเครื่องมือ คุณภาพ ซึ่งใช้แนวทางของ TQE (Total Quality Education) ที่พัฒนาขึ้นมา พบว่า การบริหารจัดการ ตามแนวทางของ TQE สามารถพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ ของผู้เรียน ครู หลักสูตรการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม ทางกายภาพ กิจกรรมของสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการได้ สรุปได้ว่า หลักการ TQM สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้นได้

3.3 การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ เนื่องจากการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน สอดคล้องความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ เทียบเคียงมาตรฐานสากล โดยใช้วัฒนธรรมที่หลากหลาย สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ เนื่องจากวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School) เป็นการพัฒนาโรงเรียน ขึ้นมาให้มีมาตรฐานเทียบเคียงสากล โดยมุ่งเน้นให้ โรงเรียนสามารถพัฒนาหลักสูตรและการสอนที่เทียบเคียง มาตรฐานหลักสูตรและการสอนมุ่งสู่สากลและบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพรวมถึงสามารถสร้างผู้เรียน ให้มีศักยภาพเป็นพลโลกพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

ผลการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของ ผู้ปกครองชุมชนและให้ทันต่อสภาวะการณ์โลกปัจจุบัน มีปณิธานไว้ว่าโรงเรียนมาตรฐานสากลสร้างคนไทยรุ่นใหม่ให้เป็นคนดีของสังคมโลกและวิสัยทัศน์โรงเรียน มาตรฐานสากลคือ “สร้างผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็น พลโลกด้วยหลักสูตรการเรียนการสอนและการบริหารจัดการคุณภาพระดับมาตรฐานสากล” (กระทรวง ศึกษาธิการ, 2553) ดังนั้น ยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยเอื้อหรือสนับสนุนให้การ ดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 การจัดการความรู้เพื่อยกระดับคุณภาพ การเรียนรู้ของผู้เรียน ในการพัฒนาการ จัดกระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ที่มีคุณภาพนั้นจะเอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทั้งนี้ เนื่องจากการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน รวมถึงการวัดและประเมินผลที่มีคุณภาพจะช่วยให้ครู ได้ค้นพบความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคนสามารถ วางแผนส่งเสริมสนับสนุนให้สอดคล้องกับศักยภาพ ของผู้เรียน ในขณะเดียวกันจะช่วยให้ทราบจุดบกพร่อง ที่จะนำไปสู่การวางแผนพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพ ของแต่ละบุคคล กล่าวคือ การวัดและประเมินผล การทำงาน ผลงานของผู้เรียนตามเกณฑ์ไม่เน้น ให้ผู้เรียนมุ่งทำคะแนนสูง แต่ผู้เรียนจะต้องแสดง ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ทั้งด้านความรู้และทักษะต่างๆ ที่มีการพัฒนาจากภาคเรียนหนึ่งต่อไปอีกภาคเรียนหนึ่ง ให้เป็นที่ประจักษ์ ผู้ประเมินผลเรียนประกอบด้วย การประเมินภายใน (Internal Assessment) ซึ่งครูผู้สอน (Classroom Teacher) และกรรมการสอบ เป็นผู้ประเมิน ผลผู้เรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด ด้านเนื้อหาความรู้ (Content) ผลสัมฤทธิ์จากกระบวนการเรียนรู้ (Process of Academic Achievement) และวิธีการเรียนรู้และ วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Style and Cultural at Terns) ของผู้เรียน

ผลการศึกษาสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2553) ที่กล่าวถึงการประเมินภายใน (Internal Assessment) ว่าเป็นการประเมินผู้เรียนของแต่ละ สถานศึกษาโดยคณะกรรมการกลาง การประเมินครู ด้านวิชาการสอนและการประเมินผลผู้เรียน การมอบ หมายงานให้ผู้เรียน การประเมินผู้เรียนด้านการ ทำงาน และการส่งงานของผู้เรียน สมุดงานโครงการพิเศษ การทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบงาน กระบวนการวิจัย และวิธีการเขียนรายงานผลการทำงาน เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียน ให้สอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละบุคคล และสอดคล้อง

กับ Robinson (1996) ที่ได้ศึกษาการใช้ TQM ในการสร้างพลังใจให้แก่โรงเรียน วัดอุประสงค์ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับบทบาทและภาวะผู้นำและการฝึกอบรม และการพัฒนาในการนำTQM มาใช้ เป็นการศึกษากรณีศึกษาโดยวิธีการเชิงคุณภาพในโรงเรียนในรัฐนิวเซาท์เวลส์ ผลจากการศึกษาพบว่า จุดเน้นของโรงเรียน คือ เน้นที่คุณภาพการเรียนการสอน กลยุทธ์ภาวะผู้นำที่นำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน คือ การสร้างทีม การแก้ปัญหาความร่วมมือในการตัดสินใจ การสร้างความไว้วางใจ การเสริมแรงใจ การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ การให้โอกาส การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปกครอง สำหรับพันธสัญญา คือ การมีวิสัยทัศน์ การเน้นลูกค้า การร่วมตัดสินใจ และการเสริมแรงใจให้กับผู้เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามสิ่งที่ยังดำเนินการไม่เพียงพอในการสนับสนุนกระบวนการอย่างต่อเนื่อง คือการตัดสินใจภายใต้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและการจัดเตรียมเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของผู้นำสำหรับกลยุทธ์ การพัฒนาและการฝึกอบรมนั้น เน้นวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ มีการดูแลให้ผู้ปกครองได้เข้ามาร่วมกันเป็นทีม จัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการฝึกอบรมพัฒนาผู้ปกครองและสมาชิก

3.5 การเสริมสร้างภาวะผู้นำและชุมชนแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาภาวะผู้นำและส่งเสริมครู/บุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ทั้งนี้ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ฝ่ายบริหารบุคลากรหลักมุ่งใจให้ทีมกำหนดค่านิยมทิศทางและผลงานที่คาดหวัง ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างซึ่งเป็นการดำเนินการโดยฝ่ายบริหารของโรงเรียนได้กำหนดนโยบาย และส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบ กำกับดูแลโรงเรียนและวิธีการที่โรงเรียนใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง **การนำองค์กร: ฝ่ายบริหารของโรงเรียนนำองค์กร** ถือเป็นการดำเนิน

การโดยฝ่ายบริหารของโรงเรียนในการกำหนดนโยบาย และส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ฝ่ายบริหารโรงเรียนสื่อสารกับครูและบุคลากรในโรงเรียน ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นให้มีผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557; Anderson et al., 1995; Samson, and Terziovski, 1999; Keng, et al., 2007; Ozden, and Birsen, 2006; D'Souza1, and Sequeira, 2011; Technology Support Centre (TSC), 2012; Hong Kong Society for Quality (HKSQ), 2012; National Institute of Standards and Technology (NIST), 2013) นอกจากนี้

3.6 การยกระดับภาวะผู้นำของครู การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ เนื่องจากการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญที่จะขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยโรงเรียนจะต้องกำหนดขีดความสามารถของบุคลากร อัตรากำลัง และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่น่าไปสู่ความผูกพันของบุคลากรและผลการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557; Anderson et al., 1995; Samson, and Terziovski, 1999; Ozden, and Birsen, 2006; Keng, et al., 2007; D'Souza1, and Sequeira, 2011; Technology Support Centre (TSC), 2012; Hong Kong Society for Quality (HKSQ), 2012; National Institute of Standards and Technology (NIST), 2013) ที่ให้แนวคิดไว้สอดคล้องกันว่า การมุ่งเน้นบุคลากรเป็นการตรวจประเมินความสามารถของโรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดขีดความสามารถของบุคลากรอัตรากำลัง และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่น่าไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีนอกจากนี้ ในหมวดนี้ยังเป็นการตรวจ

ประเมินว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนจะเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจที่ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของโรงเรียนรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีของโรงเรียนรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีของโรงเรียน

3.7 การใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีในการถ่ายทอดเนื้อหาความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งนี้ เนื่องจากปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็ว หากผู้เรียนสามารถด้านเทคโนโลยีย่อมนำไปสู่การเข้าถึงข้อมูลและเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายของกระทรวงศึกษาธิการ (2553) ที่กำหนดคุณลักษณะผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นโรงเรียนในโครงการที่จัดหลักสูตรการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากลโดยมีความมุ่งหวังที่จะให้นักเรียนเป็นเลิศวิชาการ (smart) คือมีความรู้พื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยีรอบรู้ภาษาข้อมูลและทัศนภาพ (ภาษาภาพสัญลักษณ์) มีผลการเรียนดีเป็นที่ยอมรับระดับนานาชาติ มีความถนัดหรือความสามารถเฉพาะทางเป็นที่ประจักษ์สามารถศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาหรือระดับสูงทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ และ Forcadell and Guadamillas (2002) ที่ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลให้การใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้สามารถผลักดันความสำเร็จในการทำงานขององค์กรโดยเน้นเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยศึกษาบริษัทเอกชน

ในประเทศสเปนกระบวนการวิจัยเน้นการประยุกต์กลยุทธ์การจัดการความรู้ผ่านการมีส่วนร่วมของทุกคน นอกจากนี้ Coukos-Semmel (2002) ที่ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยโดยพบว่าเทคโนโลยีเป็นกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุดในการจัดการความรู้ในยุคปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนควรเน้นความต่อเนื่องของนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากลและการสนับสนุนสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ และควรนำโอกาสด้านนโยบายของรัฐบาลและสภาพเทคโนโลยีมาเสริมจุด แข็งด้านการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากลเพื่อให้เกิดความชัดเจนและเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า นโยบายของรัฐบาลและสภาพเทคโนโลยี เป็นโอกาสของการบริหารจัดการโรงเรียน เช่น สร้างความตระหนักให้มีความรู้ความเข้าใจ และความชัดเจนของการวางแผนและการดำเนินงานแก่บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียน เพื่อให้แต่ละคนได้มีบทบาทในการมีส่วนร่วม ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ

1.2 จัดระบบการทำงานโดยเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกโรงเรียนในมาตรฐานสากลเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จและสร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากล

1.3 ควรส่งเสริมผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ก่อให้เกิดผลดีกับนักเรียน ครู บุคลากรหรือชุมชน สามารถเป็นตัวอย่างแก่เครือข่ายโรงเรียนอื่นได้

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา กลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ ของโรงเรียนที่มีบริบทในการศึกษาที่แตกต่างกัน เพื่อที่จะทราบว่าจะสกัดของโรงเรียนมี

ผลต่อการบริหารเครือข่ายโรงเรียนอย่างไรในสังกัดที่แตกต่างกัน อาทิ โรงเรียนประถมศึกษาที่สังกัดสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานการศึกษาเอกชน และโรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษา ตอนปลาย เป็นต้น

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารเครือข่ายโรงเรียนตาม ขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน เช่น ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ เพื่อพัฒนาการศึกษา ต่อไป

2.3 ควรศึกษาเชิงวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา กลุ่มร้อยแก่นสารสินธุ์ หรือโรงเรียนในสังกัดอื่น

เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราษฎย์. (2555). **ภาวะผู้นำ: แนวคิดทฤษฎี และการพัฒนา**. ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553 ก). **คู่มือการนิเทศและ พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- _____. (2553 ข). **คู่มือการขับเคลื่อน กลยุทธ์สำนักงานมัธยมศึกษาตอนปลาย**. กรุงเทพฯ: ชุมนุม สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.
- _____. (2553 ค). **ประกาศกระทรวง ศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่ มัธยมศึกษา**. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). **ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ องค์กร**. ค้นเมื่อ 20 มกราคม 2559, จาก <http://www.ifd.or.th>

ดิเรก วรณเศียร. (2551). **การพัฒนาแบบจำลองแบบ สมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

ต่อตระกูล อุบลวัตร. (2550). **การนำเสนอยุทธศาสตร์ ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในบริบทการเปิดเสรี ทาง การค้า**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น**.

พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

วิไลพรรณ เสรีวัฒน์. (2555). **การประเมินเชิงระบบ โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สิน พันธุ์พินิจ. (2556). **เทคนิคการวางแผนและ ประเมินโครงการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลปี 2557 - 2558**. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร แห่งประเทศไทย.

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2553). **คู่มือแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน มาตรฐานสากล**. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

Anderson, J. C. , Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G. and Devaraj, S. (1995). A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings. **Decision Sciences**, **26**, 637-658.

Bush, T., and Coleman, M. (2000). **Leadership and strategic management in education**. London: Paul Chapman Pub.

D'Souza¹, S. C., and Sequeira, A. H. (2011). **Application of MBNQA for service quality management and performance in healthcare organizations**. Cited in January 26, 2016, Retrieve from http://www.ijest-ng.com/vol3_no7/ijest-ng-vol3-no7-pp73-88.pdf.

Hong Kong Society for Quality (HKSQ). (2012). **Quality Excellence Model - MBNQA & EFQM: Hong Kong Society for Quality Preliminary comparison study among ISO 9001, MBNQA and EFQM**. Cited in January 26, 2016, Retrieve from http://www.hksq.org/Preliminary_comparison_study_among_ISO9001_MBNQA_EFQM.pdf.

Keng, B. O., Nooh, A. B., Veeri, A., Lorraine, V., and Loke, A. K. Y. (2007). Does TQM influence employees job satisfaction : An Empirical case analysis?. **Internal Journal of Quality and Reliability Management**, **24**(1), 62-77.

National Institute of Standards and Technology (NIST). (2013). **Education criteria for performance excellence 2013-2014**. Cited in January 26, 2016, Retrieve from <http://www.nist.gov/baldrige>.

Ozden, B., and Birsen, K. (2006). An Analytical network process -based framework for successful total quality management(TQM); An assessment of Turkish manufacturing Industry readiness, **International Journal of production economics**, Vol.105,p. 79-96.

Robbins, S. P., and Coulter, M. (2008). **Management**. Chicago: Pearson Prentice Hall.

Samson, D., and Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. **Journal of Operations Management**, **17**, 393-409.

Simerson, B. K. (2011). **Strategic planning: a practical guide to strategy formulation and execution**. San Barbara, Calif.: Praeger.

Technology Support Centre (TSC). (2012). **Eight quality management principles employed in technology support centre (TSC) of HKSTP**. Cited in January 16, 2016, Retrieve from http://www.hksq.org/Preliminary_comparison_study_among_ISO9001_MBNQA_EFQM.pdf.

Terziovski, M., Power, D., and Sohal, A. (2003). The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. **European Journal of Operational Research**, **146**, 580-595.

Wheelan, M., and Hunger, D. (2010). **Strategic management**. Boston: Pearson Prentice Hall.