

กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*
Strategies for Education Quality Development in Schools
Under the Office of Basic Education Commission

¹จิราภรณ์ จันทา, ธิดารัตน์ จันทะหิน และ จินฉัตร ปะโคตัง

¹Jiraporn Janta, Thidarat Jantahin and Jinawatar Pakotang

¹คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

¹Faculty of Education, Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand.

¹Corresponding Author's Email: jiraporn.jG58@ubru.ac.th



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีวิจัยแบบผสม ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยมี 4 ระยะดังนี้ 1) การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 260 คน ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย และศึกษาสถานศึกษาต้นแบบ 3 แห่ง 2) การสร้างกลยุทธ์ กลุ่มเป้าหมายคือผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง 3) การทดลองใช้กลยุทธ์ กลุ่มเป้าหมายคือผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 23 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง 4) การประเมินกลยุทธ์ กลุ่มเป้าหมายคือผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 21 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) การพัฒนาระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผล ระบบการประกันคุณภาพภายใน 2) การพัฒนาครู และบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาครูให้มีสมรรถนะการวิจัย การเรียนการสอนและการใช้เทคโนโลยี 3) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรและรูปแบบการจัดการเรียนรู้ 4) การเตรียมความพร้อมของผู้เรียน ประกอบด้วย การจัดระบบการเตรียมความพร้อมด้านผู้เรียนและระบบการเรียนรู้ 5) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 6) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ประกอบด้วย การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์

*Received June 29, 2020; Revised August 14, 2021; Accepted August 26, 2021



ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 7) การสร้างเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ ประกอบด้วย การตั้งเครือข่ายในการบริหารจัดการศึกษาที่เข้มแข็ง

คำสำคัญ: กลยุทธ์; การพัฒนาคุณภาพการศึกษา; สถานศึกษา; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

The objective of the research article was to create strategies for educational quality development of schools under the Office of Basic Education Commission. The study applied mixed-methods research. The study consisted of 4 phases as follows: 1) Studying information regarding strategies for educational quality development. A sample group included 260 administrators, teachers, and committees of the Basic Education Commission selected by simple random sampling and studying 3 prototype schools; 2) Creating strategies in which the target group included 9 experts selected from the purposive sampling; 3) Experimenting strategies in which the target group included 23 administrators, teachers, and committees of the Basic Education Commission selected from the purposive sampling; and 4) Evaluating strategies in which the target group included 21 academic experts selected from the purposive sampling. The tools used in the research were questionnaires, interview forms, and evaluation forms. The data analysis included percentages, means and standard deviations, and content analysis.

The research findings revealed as follows: The educational quality development in schools consist of 7 strategies as follows: 1) System development affecting the quality of education which includes the development of measurement and evaluation system, internal quality assurance system; 2) The development of teachers and educational staff which includes school development as a learning organization, developing teachers to have research competencies, and developing the teaching methods by using technology; 3) The development of curriculum as well as the teaching and learning management which include the development of curriculum and a model of learning management; 4) The preparation of students which includes the management of preparation in terms of students and learning system; 5) The development of information technology for education which includes the development of internet network; 6) The promotion of participation of all parties which includes creating a model of relationship between schools and communities; and 7) The building of educational network for quality development which includes the establishment of strong education management network.



Keywords: Strategy; The Development of Educational Quality; Schools; The Office of Basic Education Commission

บทนำ

การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความสมดุลในทุกด้านเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ทรัพยากรที่มีคุณค่าในอนาคต การวางรากฐานทางการศึกษาให้แก่เยาวชนของประเทศ จึงถือได้ว่าเป็นแนวทางการพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพ และช่วยพัฒนาสังคมให้มีความเข้มแข็งสามารถแข่งขันกับนานาประเทศทั่วโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการดังกล่าวจะบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ สถานศึกษาต้องมีวิธีการหรือแนวปฏิบัติที่ชาญฉลาดและเป็นระบบ จึงจะเป็นปัจจัยที่จะช่วยผลักดันให้การดำเนินการประสบผลผลสำเร็จ ในปัจจุบันวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติ ได้ให้ความสำคัญในคุณภาพของผู้เรียนซึ่งถือได้ว่าเป็นคุณภาพของสถานศึกษา สอดคล้องกับความมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

ที่ผ่านมาการพัฒนาด้านคุณภาพสถานศึกษาและคุณภาพของนักเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ใช้รูปแบบยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่หลากหลายโดยเฉพาะการประเมินประสิทธิภาพการจัดการศึกษาในลักษณะโรงเรียนต้นแบบด้านต่าง ๆ เช่น โรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best practice) โรงเรียนพระราชทาน โรงเรียนคุณธรรมนำความรู้ หนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม หนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เป็นต้น แต่โดยภาพรวมคุณภาพของสถานศึกษาก็ยังอยู่ในระดับต่ำ และแม้ว่าที่ผ่านมาจะมีการปฏิรูปการศึกษาในช่วงทศวรรษที่หนึ่ง (พ.ศ.2540 - 2550) และทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552 - 2561)

ผลการจัดการศึกษาก็ยังถือว่าล้มเหลวโดยเฉพาะด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เห็นได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในกลุ่มสาระหลัก ส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 นอกจากนี้ยังมีตัวบ่งชี้อื่นๆอีกหลายประการ ดังเช่น ประการแรกจากการรายงานของสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (Program for International Student Assessment: PISA 2015) นักเรียนมีคะแนนเฉลี่ยด้านการรู้เรื่องวิทยาศาสตร์ การรู้เรื่องการอ่าน และการรู้เรื่องคณิตศาสตร์ ของนักเรียนไทยอายุ 15 ปี ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย (OECD) ทุกวิชา ซึ่งประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 55 จาก 72 ประเทศ ประการที่สอง ผลการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยในเวทีเศรษฐกิจโลก ผลการจัดอันดับของ World Economic Forum (WEF) ชี้ให้เห็นว่าขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาในเวทีเศรษฐกิจโลก ในปี พ.ศ. 2558 จากตัวชี้วัด 10 ตัว พบว่า ประเทศไทยมีตัวชี้วัดที่มีอันดับลดลง 5 ตัวจากปี พ.ศ.2557 และเป็นที่น่าสังเกตว่า ตัวชี้วัด 5 ตัวนั้นล้วนเป็นตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ได้แก่ คุณภาพการจัดการศึกษา ระดับประถมศึกษา คุณภาพระบบการศึกษาคุณภาพการจัดการศึกษาคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ คุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา ความสามารถในการวิจัยและการให้บริการฝึกอบรม



ส่วนด้านการจัดการเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพ ครูได้รับการพัฒนาค่อนข้างน้อย การสอนยังเป็นการสอนแบบบรรยาย ขาดแคลนครูในบางสาขาและในบางพื้นที่ เกิดปัญหาครูไม่ครบชั้น ครูสอนในวิชาที่ไม่ตรงกับวิชาเอกทำให้ขาดความลุ่มลึกในเนื้อหาวิชาที่สอน และด้านระบบการบริหารจัดการไม่มีความเหมาะสม ไม่เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วม รวบอำนาจเป็นลักษณะการสั่งการ ส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาไม่มีประสิทธิภาพ (National Education Commission Office, 2017)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า สมรรถนะด้านการศึกษาของประเทศไทยยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพึงพอใจและด้อยกว่าหลายประเทศ ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพการจัดการศึกษาดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ในการจะดำเนินการดังกล่าวจะต้องอาศัยยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่เอื้ออำนวย มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การปฏิบัติได้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ดังที่ Nitchanet (1999) กล่าวว่ากลยุทธ์ เป็นวิธีการที่คิดว่าดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุประสงค์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์ ควรเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทดแทนโครงการหรือการดำเนินงานแบบเดิมที่เคยปฏิบัติมาสอดคล้องกับ Chaimusik (2001) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นแผนหรือวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการจะพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา จึงควรเลือกหรือสร้างกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือนโยบายของสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาเห็นขอบเขต ทิศทาง ขั้นตอนการวางแผนที่จะทำงานอย่างเป็นระบบ ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาสิ่งที่ควรตระหนักถึง ได้แก่ ระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพ ครูและบุคลากรในสถานศึกษา หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผลจากการวิจัยในครั้งนี้ จะทำให้ได้กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน สร้างความมั่นใจต่อผู้รับบริการ ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติทั้งในปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



วิธีดำเนินการวิจัย

ดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1.1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสารและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

1.2 การศึกษาสภาพและกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 14 จำนวน 260 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่าง (Simple Random Sampling) ตามตารางกำหนดขนาดของ Krejcie และ Morgan เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม โดยประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้ .95 และวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.3 การศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนที่มีคุณภาพในการบริหารจัดการ (Best Practice) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน คณะครู นักเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสารและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ระยะที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเบื้องต้น ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ด้านการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 ท่าน นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ด้านการวิจัยและประเมินผล จำนวน 3 ท่าน รวมทั้งสิ้น 9 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ระยะที่ 3 การทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู จำนวน 14 ท่าน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนบ้านโนนกาหลงจำนวน 9 ท่านรวมจำนวน 23 ท่าน ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่มีลักษณะตามเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ 1) เป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษา 3 ระดับคือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา 2) เป็นสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกกรอบสาม ผ่านการรับรองจากสำนักงานรับรองและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) 3) มีความเต็มใจและยินดีในการให้ข้อมูลในการวิจัย



เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ระยะที่ 4 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ประกอบด้วย นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาดูแลการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ผลการวิจัย

จากการดำเนินการวิจัยตามกระบวนการทั้ง 4 ระยะ สรุปผลการวิจัยดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษา สรุปได้ว่าการสร้างและพัฒนากลยุทธ์ มีขั้นตอนดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ขององค์กร 2) พันธกิจขององค์กร 3) ค่านิยมร่วมขององค์กร 4) ความสามารถหลัก 5) วัตถุประสงค์หลัก 6) จุดมุ่งหมายระดับต่างๆ 7) จุดมุ่งหมายแผนงาน 8) การกำหนดกลยุทธ์ 9) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 10) การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ 11) การกำหนดดัชนีวัดผลสัมฤทธิ์แบบสมดุล

1.2 การศึกษาเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา พบว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษามีแนวดำเนินการดังนี้ 1) การพัฒนาครู และบุคลากรในสถานศึกษา 2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน 3) การพัฒนาระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา 4) การเตรียมความพร้อมของผู้เรียน 5) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 6) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา 7) การสร้างเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ 8) ผลผลิตและพัฒนาคุณภาพกำลังคนรองรับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน 9) ระบบการตรวจสอบ ระบบการประเมินตนเอง 10) การประกันคุณภาพการศึกษามีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา 11) การบริหาร /การสร้างหุ้นส่วนในพื้นที่

ตอนที่ 2 การศึกษาสภาพและกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลจากการศึกษาสภาพและกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม 7 ด้าน

ที่	สภาพกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	$\bar{X}$	SD	ระดับการ ปฏิบัติ
1	ด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา	3.57	0.60	มาก
2	ด้านการบริหารจัดการงานวิชาการ	3.18	0.66	ปานกลาง
3	ด้านการบริหารจัดการงานงบประมาณ	3.70	0.72	มาก
4	ด้านการบริหารจัดการงานบุคคล	3.41	0.68	ปานกลาง
5	ด้านการบริหารจัดการงานทั่วไป	3.90	0.60	มาก
6	ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.71	0.77	มาก
7	ด้านการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อการพัฒนาคุณภาพศึกษา	4.12	0.67	มาก
รวมเฉลี่ย		3.62	0.6	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.12$) คือ ด้านการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อการพัฒนาคุณภาพศึกษารองลงมา ($\bar{X} = 3.90$) คือ ด้านการบริหารจัดการงานทั่วไป ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.18$) คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ รองลงมา ($\bar{X} = 3.41$) คือด้านการบริหารจัดการงานบุคคล

2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 9 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กร และระบบการบริหารจัดการ 2) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบ 3) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา 4) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน 5) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพและโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียน 6) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ 7) กลยุทธ์ด้านการทำงานเป็นทีม 8) กลยุทธ์การพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา 9) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

ตอนที่ 3 การศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนที่มีคุณภาพในการบริหารจัดการ (Best Practice)

ผลการศึกษาโรงเรียนที่มีคุณภาพในการบริหารจัดการ (Best Practice) พบว่าองค์ประกอบกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ด้านระบบต่างๆในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพ ด้าน

หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านปัจจัยส่งเสริม สนับสนุนการเรียนการสอน ซึ่งในสถานศึกษาแต่ละแห่งจะมีรายละเอียดแตกต่างกันในระดับแผนงานโครงการตามบริบทของสถานศึกษา

ระยะที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเบื้องต้น

ผลการประชุมสนทนากลุ่มและการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเบื้องต้น ปรากฏดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		μ	σ	ระดับ	μ	σ	ระดับ
1	วิสัยทัศน์	4.06	0.66	มาก	4.27	0.51	มาก
2	พันธกิจ	4.35	0.49	มาก	4.47	0.92	มาก
3	เป้าหมาย	4.61	0.33	มากที่สุด	4.13	0.43	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.34	1.48	มาก	4.29	0.62	มาก
กลยุทธ์							
1	ด้านการจัดระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา	4.69	0.61	มากที่สุด	4.68	0.61	มากที่สุด
2	ด้านการพัฒนาครู และบุคลากรในสถานศึกษา	4.82	0.48	มากที่สุด	4.75	0.52	มากที่สุด
3	ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน	4.84	0.44	มากที่สุด	4.83	0.46	มากที่สุด
4	ด้านการเตรียมความพร้อมของผู้เรียน	4.87	0.39	มากที่สุด	4.85	0.40	มากที่สุด
5	ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา	4.77	0.52	มากที่สุด	4.79	0.48	มากที่สุด
6	ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน	4.78	0.46	มากที่สุด	4.83	0.39	มากที่สุด
7	การสร้างเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.64	0.63	มากที่สุด	4.58	0.67	มากที่สุด
	รวมเฉลี่ย	4.77	0.50	มากที่สุด	4.76	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมของวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.34$) โดยภาพรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.29$) ส่วนในด้านวิสัยทัศน์ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.06$) และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\mu = 4.27$) ด้านพันธกิจมีความเหมาะสมในระดับมาก ($\mu = 4.35$) และมีความเป็นไปได้ใน

ระดับมาก ($\mu = 4.47$) ด้านเป้าหมายมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.61$) และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\mu = 4.13$)

เมื่อพิจารณากลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.77$) และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.76$) พื้นฐานรายด้านพบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่เฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.87$) คือด้านการเตรียมความพร้อมของผู้เรียน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 4.64$) คือการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่วนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่เฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.85$) คือด้านการเตรียมความพร้อมของผู้เรียน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 4.58$) คือการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผลการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยนำข้อมูลมาปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีองค์ประกอบคือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ 7 ด้าน ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 3 การทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยกลุ่มเป้าหมาย ปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเบื้องต้น	μ	σ	ระดับประสิทธิผล
1	วิสัยทัศน์	4.64	0.56	มากที่สุด
2	พันธกิจ	4.73	0.51	มากที่สุด
3	เป้าหมาย	4.64	0.56	มากที่สุด
	รวมเฉลี่ย	4.67	0.54	มากที่สุด
	กลยุทธ์			
1	ด้านการพัฒนาระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา	4.64	0.56	มากที่สุด
2	ด้านการพัฒนาครู และบุคลากรในสถานศึกษา	4.67	0.52	มากที่สุด
3	ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน	4.78	0.48	มากที่สุด
4	ด้านการเตรียมความพร้อมของผู้เรียน	4.60	0.53	มากที่สุด
4	ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา	4.75	0.47	มากที่สุด
6	ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน	4.73	0.51	มากที่สุด
7	ด้านการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ	4.63	0.56	มากที่สุด
	รวมเฉลี่ย	4.64	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมของวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายมีประสิทธิผลในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.67$) โดยภาพรวมมีประสิทธิผลในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.64$) ด้านวิสัยทัศน์ มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.64$) ด้านพันธกิจมีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.73$) ด้านเป้าหมายมีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.64$)

เมื่อพิจารณากลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.69$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า



มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.78$) คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 4.63$) คือการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ระยะที่ 4 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผลการประชุมสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
		μ	σ	ระดับ	μ	σ	ระดับ	μ	σ	ระดับ
1	วิสัยทัศน์	4.06	0.66	มาก	4.27	0.51	มาก	4.18	0.39	มาก
2	พันธกิจ	4.35	0.49	มาก	4.47	0.92	มาก	4.36	0.46	มาก
3	เป้าหมาย	4.41	0.33	มาก	4.13	0.43	มาก	4.36	0.52	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.27	0.49	มาก	4.29	0.62	มาก	4.30	0.46	มาก
	กลยุทธ์									
1	ด้านการจัดระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา	4.89	0.40	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด
2	ด้านการพัฒนาครู และบุคลากรในสถานศึกษา	4.89	0.42	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด	4.78	0.42	มากที่สุด
3	ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน	4.93	0.36	มากที่สุด	4.85	0.36	มากที่สุด	4.85	0.36	มากที่สุด
4	ด้านการเตรียมความพร้อมของผู้เรียน	4.78	0.32	มากที่สุด	4.89	0.32	มากที่สุด	4.89	0.32	มากที่สุด
5	ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา	4.85	0.36	มากที่สุด	4.85	0.36	มากที่สุด	4.89	0.32	มากที่สุด
6	ด้านการส่งเสริมความร่วมมือของทุกภาคส่วน	4.89	0.32	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด	4.89	0.32	มากที่สุด
7	การสร้างเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.81	0.32	มากที่สุด	4.85	0.36	มากที่สุด	4.93	0.27	มากที่สุด
	รวมเฉลี่ย	4.86	0.36	มากที่สุด	4.82	0.38	มากที่สุด	4.86	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวม มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.27$) มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.29$) และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.30$) ด้านวิสัยทัศน์มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.06$) มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\mu = 4.27$) และความเป็นประโยชน์ ($\mu = 4.18$) ด้านพันธกิจมีความเหมาะสมในระดับมาก ($\mu = 4.35$) มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\mu = 4.47$) และความเป็นประโยชน์ ในระดับมาก ($\mu = 4.36$) ด้านเป้าหมายมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.41$) มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\mu = 4.13$)และความเป็นประโยชน์ในระดับมาก ($\mu = 4.36$)



เมื่อพิจารณากลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น โดยภาพรวม มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.86$) มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.82$) และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.86$)

เมื่อพิจารณากลยุทธ์รายด้าน พบว่า ด้านการจัดระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.89$) มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.70$) และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.81$) ด้านการพัฒนาครู และบุคลากรในสถานศึกษามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.89$) มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.81$) และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.78$) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.93$) มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.85$) และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.85$) ด้านการเตรียมความพร้อมของผู้เรียนมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.78$) มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.89$) และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.89$) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการศึกษามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.85$) มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.85$) และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.89$) ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.89$) มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.81$) และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.89$) การสร้างเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.89$) มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.85$) และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.93$)

องค์ความรู้ใหม่

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ก่อนอื่นต้องรู้สภาพของสถานศึกษาก่อนว่ามีจุดแข็ง มีโอกาส มีจุดอ่อนและมีอุปสรรคด้านใด นั่นหมายถึงต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า “What do we want to be” จากนั้นกำหนดขอบข่ายภาระงานหรือพันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นเป้าหมายของสถานศึกษาที่เขียนไว้กว้างๆ เพื่อให้บรรลุพันธกิจ จากนั้นสร้างกลยุทธ์โดยนำปัจจัยจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นสารสนเทศสังเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านการเตรียมความพร้อมของผู้เรียน ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ด้านการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ จากนั้นนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยบุคลากรในสถานศึกษาต้องทำงานร่วมกันภายใต้ค่านิยมร่วมที่ว่าทีมคือพลัง

อย่างไรก็ตามการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ ดังนั้นการจะพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพผู้บริหารต้องเก่งคน เก่งงานผสมผสานความรู้ ทักษะ และมีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาคน



ไทยให้เป็นกำลังสำคัญของชาติ มีความสามารถเข้าสู่การแข่งขันในเวทีโลกและนำความเจริญมาสู่ประเทศชาติต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังนี้

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับสภาพการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา รองลงมาคือ ด้านการบริหารจัดการงานทั่วไป ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ สอดคล้องกับ Pakotang (2013) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบบริหารจัดการคุณภาพแบบมุ่งทั้งองค์การนอกจากจะเน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องแล้วสิ่งสำคัญคือความชัดเจนของระบบงานหรือความชัดเจนของวิธีการดำเนินงาน แต่ละด้านและควรจัดทำคู่มือโดยอธิบายวิธีการปฏิบัติงานให้ชัดเจน จะเห็นได้ว่างานวิชาการมีขอบข่ายงานที่กว้างและงานแต่ละด้านก็มีความลึกในศาสตร์ความรู้ที่จะปฏิบัติดังนั้นหากผู้ปฏิบัติไม่มีความชัดเจนย่อมไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสังเคราะห์จากความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและการศึกษาสถานศึกษาด้านแบบ พบว่ากลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การมีระบบการดำเนินงานในสถานศึกษาที่ดี ปัจจัยในการดำเนินงานเพียงพอและมีคุณภาพ มีการประสานความร่วมมือและสร้างเครือข่ายจากทุกภาคส่วนในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา และจากการศึกษาจะเห็นได้ว่า ระบบการดำเนินงานในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา คือ ระบบการวัดและประเมินผลจะทำให้สถานศึกษาได้สารสนเทศที่สะท้อนข้อเท็จจริงที่จะนำไปสู่การวางแผนที่ดี และการพัฒนาครู การจัดการเรียนการสอน หลักสูตรและเทคโนโลยี ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา:ระเบียบวาระแห่งชาติ (พ.ศ.2551-2555) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ที่กล่าวว่าครูที่มีคุณภาพจะสามารถจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือของครูในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนและสอดคล้องกับ Shejaiin (2009) ได้วิจัยเรื่อง การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กแบบรวมเรียนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา พบว่ากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กแบบรวมเรียน มี 7 ด้าน คือ 1) ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มี 1 กลยุทธ์ 2) ด้านพัฒนากระบวนการเรียนการสอน มี 7 กลยุทธ์ 3) ด้านพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษามี 2 กลยุทธ์ 4) ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษามี 10 กลยุทธ์ 5) ด้านการส่งเสริมองค์กรเอกชนชุมชนมีความเข้มแข็งทางวิชาการมี 2 กลยุทธ์ 6) ด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนมี



2 กลยุทธ์และ 7) ด้านอื่น ๆ ที่สนับสนุนการบริหารงานวิชาการและการจัดการเรียนการสอนแบบรวมเรียน มี 8 กลยุทธ์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านการเตรียมความพร้อมของผู้เรียน ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และด้านการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผลการประเมินความสอดคล้องของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษา สถานศึกษาต้นแบบที่มีคุณภาพในการบริหารจัดการแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นองค์ความรู้ในการสร้างกลยุทธ์ และใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) เป็นวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทำให้ได้กลยุทธ์และคู่มือกลยุทธ์ที่มีความถูกต้องตามหลักวิชา สอดคล้องกับ แนวคิดของ Bovee et al. (1993) และ Thompson, Arthur, and Strickland, Alonzo (1999) ได้กำหนด ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ ขั้นที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Visions) ขั้นที่ 2 การกำหนด พันธกิจ (Mission) ขั้นที่ 3 การกำหนดค่านิยมร่วม (Values Scan) ขั้นที่ 4 การกำหนดความสามารถหลัก (Core Competency) ขั้นที่ 5 การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (Long-term Objective) ขั้นที่ 6 การกำหนด จุดมุ่งหมายกลยุทธ์หรือจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ขั้นที่ 7 การกำหนดดัชนีวัดผลสัมฤทธิ์แบบ สมดุลและกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (Balance Score Card - BSC and Key Result Area- KRA) และขั้นที่ 8 การกำหนดแผนงาน และโครงการ (Program Goals) และในกระบวนการสร้างกลยุทธ์ยังมีการประเมินความ สอดคล้องของความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งสอดคล้องกับ Phakkaphasviwat (2000) ได้เสนอกระบวนการสร้างกลยุทธ์ในประเด็นการประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้และ ความเหมาะสมเพื่อเลือกแนวทางหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้ เนื่องจากกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ผู้วิจัยสร้างขึ้นอย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการมีขั้นตอนที่ชัดเจน มีการกำหนดองค์ประกอบของกล ยุทธ์ไว้อย่างครบถ้วนและแต่ละองค์ประกอบมีความชัดเจน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแนวดำเนินการในแต่ละกลยุทธ์ สอดคล้องกับ Gllbertson and Ken (2006) ได้กล่าวถึงลักษณะ ของกลยุทธ์ที่ดี ประกอบด้วย 1) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง 2) เป็นการนำแนว ทางการทำงานจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมาศึกษา 3) ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตาม สถานการณ์ และ 4) เป็นแนวทางในการป้องกันก่อนเกิดปัญหา และสอดคล้องกับ Martinez, Mario, Wolverton and Mini (2009) กล่าวถึงลักษณะของกลยุทธ์ที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้ 1) ต้องมีความชัดเจน



2) นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และ 3) เป็นการทำงานแบบร่วมบูรณาการทั้งหน่วยงาน นอกจากนั้นกลยุทธ์ยังผ่านกระบวนการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขก่อนนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้จริง และในการทดลองใช้กลยุทธ์ผู้วิจัยได้ประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจในรายละเอียดของกลยุทธ์และคู่มือกลยุทธ์กับผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับ Pakotang (2013) ได้กล่าวถึง การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่จะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับองค์กรที่มีระบบการจัดการที่ดี บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและการสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ที่จะนำไปใช้ประกอบกับสถานศึกษาที่นำกลยุทธ์ไปทดลองมีผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา ตลอดจนทั้งสถานศึกษามีบุคลากรที่จบด้านการบริหารการศึกษาหลายคนทำให้มีความเข้าใจในกระบวนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในทุกขั้นตอน จึงส่งผลต่อประสิทธิผลของกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ผลประเมินกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้วิจัยได้สร้างกลยุทธ์อย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการ มีการกำหนดองค์ประกอบของกลยุทธ์ไว้อย่างครบถ้วนและแต่ละองค์ประกอบมีความชัดเจน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแนวดำเนินการในแต่ละกลยุทธ์จากนั้นกลยุทธ์ได้ผ่านการทดลองใช้จริงเพื่อประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์ จากนั้นได้ปรับปรุงข้อบกพร่องและเพิ่มเติมแนวดำเนินการใช้มีความชัดเจน ทำให้กลยุทธ์มีความเหมาะสมมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากยิ่งขึ้น และก่อนทดลองใช้กลยุทธ์ผู้วิจัยได้ประชุมชี้แจงรายละเอียดของกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหาร คณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเข้าใจในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่ชัดเจนสอดคล้องกับ Phakkaphasviwat (2000) ได้เสนอกระบวนการสร้างกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติไว้ว่า การประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมเพื่อเลือกแนวทางหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด จากนั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องวางแผนการใช้ทรัพยากรและการจัดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม ระบบสารสนเทศและการสร้างค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์การเพื่อจะเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

สรุป

กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินงาน โดยการพัฒนาระบบการทำงานภายในสถานศึกษาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จัดหา จัดเตรียมปัจจัยในการดำเนินการให้เพียงพอและมีคุณภาพ รวมทั้งประสานความร่วมมือและสร้างเครือข่ายจากทุกภาคส่วนในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา



ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษารายละเอียดของกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนนำไปใช้

1.2 จากผลการประเมินประสิทธิภาพของกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้นโดยผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยภาพรวมมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดนโยบายหรือพัฒนารูปแบบการสร้างเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและเข้มแข็ง

1.3 จากผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการกำหนดนโยบาย แนวทางหรือพัฒนารูปแบบด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้มีความยั่งยืน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านการเตรียมความพร้อมของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะมีการปรับปรุงและแนวทางการดำเนินให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ

2.1 ในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ 7 ด้าน ซึ่งสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ โดยสถานศึกษาสามารถปรับปรุง เพิ่มเติมกลยุทธ์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ เพื่อสนองกลยุทธ์ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสภาพหรือบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาในบริบทของสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนั้น ควรมีการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละภูมิภาค เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของสถานศึกษา และควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

References

Bovee, C., et al. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.



- Chaimusik, S. (2001). *School Based Management for Educational Quality Assurance*. Bangkok: Book point.
- Chenaksara, N. (2003). "Environment and community analysis" in *Instructional Materials: Profession Experience in Education Administration for Graduate Diploma Program Unit 1-5*. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University.
- Gllbertson, K. (2006). *Outdoor Education: Methods and Strategies*. Human kinetics Pub Incorporated.
- Martinez, M., & Wolverton, M. (2009). *Innovative Strategy Making in Higher Education*. Age: U.S.A.
- National Education Commission Office. (2002). *National Education Act B.E. 2542 and Amendments Second National Education Act B.E. 2545*. Bangkok: Prigwhan Graphic.
- National Education Commission Office. (2008). *The strategies for Development of Educational Assurance: National Agenda (2008-2012)*. Bangkok: The Office of National Education Commission.
- National Education Commission Office. (2017). *National Education Plans 2017-2036*. Bangkok: Prigwhan Graphic.
- Nitchanet, C. (1999). *Guideline for Research and Report, 2535101 Guide for Development and Development Strategy*. Specific requirement course. (Master's Thesis). Phuket Rajabhat University. Phuket.
- Pakotung, J. (2013). *Management Strategies for Quality Development*. Ubon Ratchathani: Siritham Offset Press.
- Thompson, A., & Strickland, A.J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*. (11thed.). New York: McGraw-Hill.
- Phakkaphasviwat, S. (2000). *Business Competition Strategies*. Bangkok: Matichon.
- Shejaiin, A. (2009). *Proposed Academic Administration Strategies Based on an Educational Quality Assurance System in Small Multigrade Elementary Schools*. (Doctoral Dissertation). Chulalongkorn University. Bangkok.