

กลยุทธ์การเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวทางการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียน
ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย*

Strategies of School Administrative Reinforcement to Excellence by
School-Based Management to Development the Local School of
Department of Local Administration, Sukhothai Province

¹ชุตินา เหมชาติลือชัย, พงศทิพ พลพิกุล และ ปรีชา แก้วกอ

¹Chutima Hemmachatluechai, Pruettipol Pruettikol และ Preecha Kaewkor

¹คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

¹Kamphaeng Phet Rajabhat, University, Thailand.

¹Corresponding Author's Email: chutimah_h@hotmail.com



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย (2) เพื่อเสนอร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย (3) เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย เป็นการวิจัยและการพัฒนา โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 กลุ่ม จำนวน 18 ท่าน การตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 กลุ่ม จำนวน 48 ท่าน การสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่านและประเมินกลยุทธ์ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ ข้อมูลสำคัญ จำนวน 30 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพ ปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ พบว่า การจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตและพัฒนาบุคคลอย่างเต็มศักยภาพ
2. การนำเสนอร่างกลยุทธ์ดำเนินการโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันพิจารณาตรวจสอบความเป็นไปได้ตามความเหมาะสมของกลยุทธ์ได้ 4 ประเด็นกลยุทธ์ ประกอบด้วย 15 กลยุทธ์ และ 29 โครงการ
3. กลยุทธ์การเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย ที่มีความเหมาะสมประกอบด้วย 4 ประเด็นกลยุทธ์คือ 1) การพัฒนา และยกระดับผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ให้สูงขึ้น 2)

การปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพบุคลากรในสถานศึกษา 3) การระดมทุน และทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษา 4) ปรับปรุงระบบการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียน

คำสำคัญ: กลยุทธ์; การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ; การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Abstract

The research article consisted of the following objectives: 1) to explore the statue, problems, and factors affecting the strategies for enhancing school management towards excellence by school-based management in the local development of schools under local government organization in Sukhothai Province; 2) to propose the draft strategies for enhancing school management towards excellence by school-based management in the local development of schools under local government organization in Sukhothai Province; and 3) to examine the strategies for enhancing school management towards excellence by school-based management in the local development of schools under local government organization in Sukhothai Province. The research and development method was used in the study by studying documents and related research works. The data were collected through an in-depth interview with key informants from two groups totaling 18 people, a questionnaire with key informants from two groups totaling 48 people, a group discussion with 9 experts, and connoisseurship with 19 people. Thirty key informants evaluated the strategies in three areas: propriety, feasibility, and utilization.

From the study, the following results are found:

1) From exploring the statue, problems, and factors affecting the strategies, the results found that the management of formal, non-formal, and informal education are involved with the way of life and personal development to the fullest extent possible.

2) Experts examined the draft strategies for propriety and feasibility and discovered 4 strategic issues comprising 15 strategies and 29 projects.

3) The strategies for enhancing school management towards excellence by school-based management in the local development of schools under local government organization in Sukhothai Province are found to be of propriety which consist of 4 strategic issues: (1) development and enhancement for better learning achievement; (2) improvement and development of school personnel quality; (3) funding and educational resources for educational improvement; and (4) improvement of the school management system.

Keywords: Strategy; School Administration toward Excellence; School-Based Management

บทนำ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิในการจัดการศึกษาระดับใดระดับหนึ่ง หรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 41 เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง จึงทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้อง จัด

การศึกษาให้กับประชาชนทุกคนในท้องถิ่นให้มีลักษณะที่พึงประสงค์ คือคนเก่ง คนดี และมีความสุขโดยได้โดยพัฒนาการจัดการศึกษาให้อยู่ในรูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (school based management for local development: SBMLD) ด้วยการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้ประชาชนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาคุณภาพของ คนในท้องถิ่นให้มีคุณภาพ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงต้องให้ความสำคัญ ดังนั้น เด็ก เยาวชน และประชาชนที่มีความถนัดหรือมีศักยภาพด้านใด ต้องได้รับการส่งเสริม สนับสนุนให้มีความเป็นเลิศในด้านนั้น (Kaewkor, 2016)

นโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ จัด การศึกษาในรูปแบบบูรณาการที่เน้นการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่งเสริมและสนับสนุน สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา กระจายอำนาจ สร้างวัฒนธรรมท้องถิ่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต นำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สร้างความ เข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษา จัดหลักสูตรที่หลากหลาย มีแผนพัฒนาศักยภาพ และวิชาชีพบุคลากร อย่างเป็นระบบ (Waraphanphinit, 2013) แต่ทั้งนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งไม่มีศักยภาพ ความ พร้อมและความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนที่ได้รับการถ่ายโอนใหม่ ทั้งในด้าน งบประมาณ ด้านวิชาการ และด้านการบริหารบุคคล ในขณะที่ครู และประชาชนไม่มีความเชื่อมั่นว่าจะจัด การศึกษาให้ได้ และมีมาตรฐานเท่ากับกระทรวงศึกษาธิการ เพราะไม่มีประสบการณ์ และไม่ใช่มืออาชีพ โดยเฉพาะในเรื่องความรู้ ความสามารถ หรือวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งที่ขาด ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการศึกษาของท้องถิ่น ส่งผลต่อความรู้สึกรังเกียจ ทั้งในเรื่องขวัญ กำลังใจ เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ตลอดจนความมั่นคง และความก้าวหน้าในชีวิตราชการ และที่สำคัญจะทำให้การจัดการศึกษาขาดความเป็นเอกภาพ หรือถอยหลังไป ปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญ ของผู้บริหารส่วนใหญ่อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำกลยุทธ์ และความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนด ขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลรวมถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรไม่ได้รับการถ่ายทอดสู่สิ่งที่ เข้าใจ และปฏิบัติได้ (Khokpho, 2017)

จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการทบทวนหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย และติดตามการใช้หลักสูตร ประกอบกับข้อมูลจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ยึดหลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ“คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ประกอบกับแผนพัฒนา การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาคนในสังคม และจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาเยาวชนสู่ศตวรรษที่ 21 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพ มีความชัดเจน ทั้ง เป้าหมายของหลักสูตรในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และกระบวนการจัดทำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติที่มีความ ชัดเจนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Ministry of Education, 2008) กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจึงได้เพิ่มนโยบายให้โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำหลักสูตรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการจัด การศึกษาตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น School Base Management for Local Development ตามหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท 0816.3/ว 1520 ลงวันที่ 10 เมษายน 2562 เรื่องสำรวจข้อมูลการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลักสูตร พัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ ด้วยปัจจุบันโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้จัดการศึกษาที่มี

แผนการจัดการเรียนรู้/หลักสูตร/จุดเน้น ที่หลากหลาย และมีโรงเรียนหลายแห่งได้มีหลักสูตรพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศสาขาต่างๆ เช่น หลักสูตรความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ หลักสูตรความเป็นเลิศทางด้านดนตรี หลักสูตรความเป็นเลิศทางด้านกีฬา เป็นต้น

จากปัญหาและหลักการตลอดจนข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะเห็นว่าผลการวิจัยบ่งชี้ว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษากลยุทธ์การเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแนวคิดที่จำเป็นต้องนำมาปฏิบัติเพื่อกระตุ้น และเอื้ออำนวยให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถร่วมกันสร้างองค์กรให้บรรลุตามนโยบายและตามภารกิจของสถานศึกษาที่วางไว้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย
2. เพื่อเสนอร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย
3. เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ประกอบด้วย เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research)

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 สร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพ ปัญหา และปัจจัย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัยที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 9 โรงเรียน โดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และกำหนดคุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ ครูผู้สอนที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสิ้น 18 ท่าน

ขั้นตอนที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) มาจัดสร้างเครื่องมือด้วยการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) เพื่อนำมาจัดลำดับความรุนแรงของปัญหาสำหรับใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น จากนั้นนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปหาคุณภาพแบบสอบถาม โดยนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Concurrence)

ขั้นตอนที่ 4 นำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนที่ได้รับมอบหมายของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เขตภาคเหนือ จำนวน 30 โรงเรียน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงแบบสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) โดยวิธีประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ผู้บริหารเท่ากับ 0.982 และค่าสัมประสิทธิ์ครูผู้สอนเท่ากับ 0.995

ขั้นตอนที่ 5 นำเครื่องมือแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจากโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย จำนวน 24 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่ได้รับมอบหมาย นำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนำมาจับคู่รายการประเมินสถานการณ์โดยใช้ TOWS Matrix เพื่อเสนอร่างกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 6 จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์ที่ได้จากผล การวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และปัจจัยด้วยการจับคู่ รายการประเมินสถานการณ์โดยใช้ Tows Matrix ตารางการคิดแบบ Tows ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ขั้นตอนที่ 7 จัดประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) รับฟังความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 19 ท่าน

ขั้นตอนที่ 8 นำกลยุทธ์ที่ได้จากการจัดประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ไปทำการประเมินความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ของกลยุทธ์ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 ท่าน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากข้อมูลทั้งหมดผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นผลการวิจัย กลยุทธ์การเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย ซึ่งหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปปรับปรุง และพัฒนางานสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ พบว่า การจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยตามความต้องการของประชาชน และความเหมาะสมกับพื้นฐานสภาพชีวิตและสภาพสังคมของคนในท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง วัฒนธรรม ศาสนา การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนในท้องถิ่นมีการเรียนรู้ทุกช่วงวัยตลอดชีวิตตั้งแต่เกิดจนตาย และมุ่งพัฒนาบุคคลอย่างเต็มศักยภาพ ให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อย่างเพียงพอต่อการดำเนินชีวิต การประกอบอาชีพ และการปรับตัวเข้ากับสภาพสังคมสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสมในทุกช่วงชีวิต

วัตถุประสงค์ที่ 2 การนำเสนอร่างกลยุทธ์ ดำเนินการโดยนำผลจากการนำแบบสอบถามมาจัดทำ SWOT เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม โดยการจับคู่ TOWS Matrix เพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์ แล้วจึงนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบใน 7 ประเด็นกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 15 กลยุทธ์ 29 โครงการ โดยจัด

ให้มีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) มีการปรับปรุงแก้ไขได้เป็น 4 ประเด็นกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 15 กลยุทธ์ 29 โครงการ

วัตถุประสงค์ที่ 3 ตรวจสอบกลยุทธ์การเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย พบว่า การจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ มีการประเมินกลยุทธ์ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสม โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือโครงการจัดหาสวัสดิการให้กับครู และบุคลากรเพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจ ($\bar{X}=4.85$, $SD=0.65$) ด้านความเป็นไปได้ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือโครงการประชุมผู้ปกครองและผู้นำชุมชนอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ($\bar{X}=4.86$, $SD=0.65$) และด้านความเป็นประโยชน์ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นไปตามหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น ($\bar{X}=4.89$, $SD=0.64$)

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 Huy Model

การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นทั้งหลักการและแนวคิดในการจัดการศึกษาให้บุคคลได้รับการศึกษา การเรียนรู้ตลอดชีวิตของเขา การศึกษาที่บุคคลได้รับแบ่งได้ 3 ประเภท คือการศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษานอกระบบ (Non-formal Education) และการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) ซึ่งแต่ละระบบการศึกษาจะมีการบริหารงานแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย คือ

1. การบริหารงานด้านวิชาการ มุ่งเน้นในการจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น

2. การบริหารด้านงบประมาณ มุ่งเน้นให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

3. การบริหารด้านบุคลากร มุ่งเน้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถมีความก้าวหน้าในอาชีพ

4. การบริหารงานทั่วไป มุ่งเน้นในเรื่องการประสานงาน การส่งเสริมสนับสนุน การอำนวยความสะดวก ให้บริการทางการศึกษา

ในทุกๆ กิจกรรมใช้วงจรควบคุมคุณภาพ (PDCA Cycle) หรือวงจรเดมมิง (Deming Cycle) คือ แนวคิดการพัฒนาการทำงานเพื่อควบคุมคุณภาพงานให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง PDCA เป็นอักษรนำของ ศัพท์ภาษาอังกฤษ 4 คำ คือ

1. Plan (P) กรอบแผนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่ได้ผลงาน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การพัฒนาสิ่งใหม่ มีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

2. Do (D) ดำเนินการเพื่อให้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้

3. Check (C) ทำการประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่

4. Action (A) นำผลประเมินที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาแผนในการปรับปรุงต่อไป

การวางแผนกลยุทธ์การเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นตัวช่วยในการปรับตัวเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการตัดสินใจช่วยให้ผู้บริหารกล้าเผชิญกับความท้าทายอย่างสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับคุณภาพทางการศึกษาสู่ความเป็นเลิศต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายผลวิจัย ดังนี้

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมภายใน (2S 4M) ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างและนโยบาย ด้านระบบบริการ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการซึ่งด้านการบริหารจัดการมีการดำเนินงานมาก เนื่องจากการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ บทบาท และความรับผิดชอบตลอดจนสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในการทำงาน สภาพปัญหาที่พบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือการใช้ระบบเทคโนโลยีไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับ Vesaraj (2000) กล่าวถึงการบริหารจัดการที่ดี กลไกการทำงานของหน่วยงานใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาล ระบบราชการ หรืออะไรก็ตามที่มีรูปแบบวิธีการบริหารจัดการที่ดี โดยพิจารณาถึงสามเรื่องหลัก ๆ ได้แก่ หลักการที่ดี วิธีการที่ดี และผลลัพธ์ที่ดีมีคุณภาพด้วยคือจะต้องมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลเป็นธรรม โปร่งใส และมีความรับผิดชอบ ซึ่ง Suwanmongkhon (2004) ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการท้องถิ่นที่ดีจะต้องมีความโปร่งใส ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ (Accountability) ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย และตามความคาดหวังของประชาชนโดยที่การปฏิบัติหน้าที่นั้นสามารถที่จะตรวจสอบได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ความโปร่งใส (Transparency) การปฏิบัติงานผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเป็นไปอย่างเปิดเผย สามารถให้ทุกฝ่ายตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งและหลังจากที่พ้นตำแหน่ง

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า การจัดทำร่างกลยุทธ์ (ร่างที่ 1) จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยการจับคู่รายการประเมินสถานการณ์โดยใช้ TOWS Matrix เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษามุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยร่างเป็นกลยุทธ์ได้ 7 ประเด็นกลยุทธ์ ประกอบด้วย 15 กลยุทธ์ และ 29 โครงการประกอบด้วย 1) การพัฒนาและยกระดับผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ให้สูงขึ้น 2) การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรในสถานศึกษา 3) การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพบุคลากรในสถานศึกษา 4) การกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา 5) การระดมทุน และทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษา 6) ปรับปรุงระบบการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา 7) การประชาสัมพันธ์ การบริหารงานของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Wingwon (2013) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในเรื่องจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) แล้วก็นำข้อมูลทั้งหมด มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์หรือจับคู่โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งแต่ละคู่ดังกล่าวสามารถดำเนินการวางกลยุทธ์ได้ ซึ่ง Siriniran, Saichu (2009) ได้เสนอว่าการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะมีอยู่ 4 ลักษณะคือ 1) การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) โดยส่งมอบคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์ให้กับลูกค้าและสร้างตำแหน่งกลยุทธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ 2) การสร้างความเหนือกว่าคู่แข่ง 3) การตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นได้ตลอดเวลา และ 4) การสร้างความแตกต่างด้านคุณลักษณะโดยจะต้องทำการศึกษาทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ก่อนเป็นอันดับแรกเพื่อสร้างจุดแข็งและโอกาสให้มากที่สุดขณะเดียวกันก็หลีกเลี่ยงอุปสรรคและลดจุดอ่อน ให้เหลือน้อยที่สุดจากนั้นจึงสามารถกำหนดแนวทางนโยบายและกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 กลยุทธ์การเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย พบว่าจากการดำเนินการจัดให้มีการสนทนากลุ่ม และจัดสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบนั้น มีความสมบูรณ์ถูกต้อง ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเด็นกลยุทธ์ 15 กลยุทธ์ 29 โครงการ จากนั้นนำไปประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์โดยผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 30 โรงเรียน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากลยุทธ์ที่นำเสนอสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย อย่างแท้จริง เนื่องจากผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชิญมาให้ข้อมูล ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลในการตรวจสอบกลยุทธ์เป็นคนในจังหวัดสุโขทัย และปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งสิ้น ดังนั้นกลยุทธ์ที่นำเสนอจึงมีความเหมาะสมกับการเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ตลอดจนมีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย สอดคล้องกับ Aramrun (2012) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์ที่นำเสนอมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์

สรุป

การจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศในทุกๆ ด้านตามความสามารถของผู้เรียนตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น มีความต้องการและจำเป็นในการพัฒนาทุกด้าน ดังนั้นทุกฝ่ายจึงต้องร่วมมือกัน ชุมชนจะต้องเข้ามามีบทบาท มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง ในขณะเดียวกัน



ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นสังกัดจะต้องมีนโยบายในการส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาภายใต้การสนับสนุนงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และวางแผนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ประโยชน์

1. หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการถอดบทเรียนหรือประสบการณ์จากการปฏิบัติ (Best Practice) เกี่ยวกับรูปแบบการศึกษาตลอดชีวิตสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการนำเอาบทเรียนที่ดีไปเผยแพร่ให้ความรู้แก่โรงเรียนในสังกัด และโรงเรียนอื่นๆ ได้เลือกใช้ตามความเหมาะสมของบริบทโรงเรียน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งควรนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบาย วางแผน จัดโครงการหรือกิจกรรมในการเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการนำกลยุทธ์การเสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การปฏิบัติโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

2. ควรมีการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

3. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

References

- Aram, C. (2012). *Academic Administration Strategy of Basic Education Schools under Kamphaeng Phet Service Area Office 1 and 2*. (Doctoral Dissertation). Kamphaeng Phet Rajabhat University. Kamphaeng Phet.
- Keawkor, P. (2016). *Strategy Project Management in the School; Using the School as a Base Management for Local Development Northern Region*. (Doctoral Dissertation). Chiang Rai Rajabhat University. Chiang Rai.
- Khokpho, P. (2017). Guidelines for Local Educational Management: A Case Study of Don Klang Sub-District Administration Organization, Kosum Phisai District in Maha Sarakham Province. *Local Administration Journal*, 10(2), 112-113.
- Ministry of Education. (2008). *The Basic Education Core Curriculum B.E. 2008*. Bangkok: Ministry of Education.
- Siriniran, S. & Saichu, P. (2008). *MBA Handbook*. (9th ed.). (in Thai). Bangkok: C & N Part., Ltd.



- Suwanmongkhon, P. (2004). *Thai Local Government in the Context of the Constitution of the Kingdom of Thailand*. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University Press.
- Vesaraj, P. (2002). *The Principle Managing Education*. Bangkok: Education reform's Office.
- Waraphanphinit, P. (2013). *Proposed Policy for Excellence of Basic School Under the Local Government Organizations*. (Doctoral Dissertation). Khon Kaen University. Khon Kaen.
- Wingwon, B. (2013). *Entrepreneurship in the Age of Globalization*. Bangkok: Chulalongkorn University.