การพัฒนาโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

Development Program of Participatory Strategic Management to Promote the Internal Quality Assurance Systems and Mechanisms of Naphopittayasan School under The Secondary Educational Service Area Office 26

ทรงศักดิ์ ชาวไพร

Songsuk Chaowprai

โรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

Nachuakpittayasan School, Na Chuak District, Maha Sarakham Province

Corresponding email: Songsuk092514@gmail.com

Received: 8 May 2022; Revised: 26 July 2022; Accepted: 03 October 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 2) พัฒนาโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์มีจุดแข็ง คือ สถานศึกษาจัดทำโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา จุดอ่อน คือ การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรของสถานศึกษาทุกคนรวมทั้งผู้เรียน รับผิดชอบ และดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ไม่เป็นระบบและไม่มีประสิทธิภาพ โอกาส คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน อุปสรรค คือ กลยุทธ์ในสถานศึกษายังขาดตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน และการสำรวจข้อมูลแนวทางการพัฒนาโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยา พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก 2) ผลการสร้างโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และโมดูล ดังนี้ โมดูลที่ 1 สร้างเสริมสมรรถนะมุ่งสู่คุณภาพ องค์ประกอบของโมดูลประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 12 ยุทธวิธี 8 แนวปฏิบัติ 10 ตัวชี้วัด และการประเมินกลยุทธ์ โมดูลที่ 2 พัฒนากลไกสู่การปฏิบัติ องค์ประกอบของโมดูลประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ 10 ยุทธวิธี 5

แนวปฏิบัติ 4 ตัวชี้วัด และการประเมินกลยุทธ์ โมดูลที่ 3 กำกับติดตามสู่การประเมินผล องค์ประกอบของโมดูลประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 8 ยุทธวิธี 6 แนวปฏิบัติ 4 ตัวชี้วัด และการประเมินกลยุทธ์ โมดูลที่ 4 ปรับปรุงพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบของโมดูลประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 13 ยุทธวิธี 7 แนวปฏิบัติ 6 ตัวชี้วัด และการประเมินกลยุทธ์

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, การประกันคุณภาพภายใน

ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) study the participatory strategic management to promote the internal quality assurance systems and mechanisms of Naphopittayasan School under The Secondary Educational Service Area Office 26. 2) develop the program of participatory strategic management to promote the internal quality assurance systems and mechanisms of Naphopittayasan School under The Secondary Educational Service Area Office 26.

The results showed that 1) the participatory strategic management to promote the internal quality assurance systems and mechanisms of Naphopittayasan School had strengths namely, the school had the administration projects that supported the development of education quality under the internal quality assurance systems. The weaknesses were the assignment of roles and duties for all staff of the school including learners, responsibilities and operations were not systematic and ineffective. The opportunities were the participants need the participation in developing the internal quality assurance systems. The threats were lack of clear indicators of strategy in the school and the data survey on the guidelines for the development program of participatory strategic management to promote the internal quality assurance systems and mechanisms of Naphopittayasan School were high appropriateness. 2) The results of the construction of the program of participatory strategic management to promote the internal quality assurance systems and mechanisms of Naphopitayasan School under the Secondary Educational Service Office 26 consisted of visions, missions, goals, and modules; module 1- the strengthens capacities focusing on the quality, the components of the module consisted of 3 strategies, 12 tactics, 8 practices, 10 indicators, and 1 strategic evaluation, module 2- develop the mechanisms to the practice, the components of the module consisted of 5 strategies, 10 tactics, 5 practices, 4 indicators, and 1 strategic evaluation, module 3- monitoring and evaluation, the components of the module consisted of 3 strategies, 8 tactics, 6 practices, 4 indicators, and 1 strategic evaluation, and module 4-improve and develop to the learning organization, the components of the module consisted of 4 strategies, 13 tactics, 7 practices, 6 indicators, and 1 strategic evaluation.

Keywords: Strategic Management, Participatory Management, Internal Quality Assurance

บทนำ

ระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเป็นระบบที่สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้รับบริการ ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนองค์กรหรือสถานประกอบการที่จะต้องรับผู้เรียนเข้าศึกษาต่อ หรือทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554) การดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษานอกจากจะเป็นการพัฒนาสถานศึกษาโดยตรงแล้ว ผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายในยังใช้เป็นหลักฐานยืนยันคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก ฉะนั้นสถานศึกษาต้องมีกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่เน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อสะท้อนถึงผลการจัดการศึกษาแต่ละระดับ ผลการบริหารจัดการศึกษา ผลการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และผลการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ซึ่งผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้านดังกล่าวเป็นมาตรฐานที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ใช้ในการประเมินคุณภาพภายนอก แต่ที่ผ่านมาพบว่า ครูเข้าใจว่าระบบการประกันคุณภาพเป็นการเพิ่มภาระให้กับบุคลากรในโรงเรียน เนื่องจากบุคลากรเหล่านั้นต้องมาทำเรื่องการประกันคุณภาพอีก ทั้งที่ความจริงการประกันคุณภาพในโรงเรียนก็คือการประกันคุณภาพของงานที่ทำอยู่แล้วโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งมีครูไม่ครบชั้นเรียน มีภาระงานมาก ทั้งงานด้านการจัดการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ จึงทำให้การประกันคุณภาพภายในไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นระบบการบริหารที่มีวิวัฒนาการมาจากระบบธุรกิจ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก รัฐหรือเอกชน และจำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรด้วย ดังนั้น การบริหารที่ดีและต้องการประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ งานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง โดยเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ จึงอาจกล่าวได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้นและสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ (กรมวิชาการ, 2545) ซึ่งการจะทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่าย อาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้เสียจากสถานศึกษาทุกฝ่ายจึงจำเป็นต้องใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นลักษณะการบริหารที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญ ร่วมแก้ไขปัญหาของการบริหาร ที่สำคัญการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการสานต่อหรือต่อยอดรูปแบบการบริหารราชการที่ไม่เข้มงวดมากเกินไป เน้นความสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ และมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น (Yukl, 2010)

ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้บริหารระดับสูงจึงควรมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางของหน่วยงานผ่านทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ในฐานะบุคลากรคนหนึ่งในเขตฯ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนา

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Schermerhorn,1999) หรือเป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกส่วนขององค์การในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ (Bateman and Snell,1999) ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการ 3 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การนำไปปฏิบัติ 3) การประเมินผล หรือหมายถึง กระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การรักษาการควบคุมกลยุทธ์ โดย 3) และ 4) ถือว่าเป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์

จากผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ ปีการศึกษา 2561 โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กประจำตำบลนาโพธิ์ มีจำนวนนักเรียน 406 คน มีเป้าประสงค์ในการพัฒนาผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีศักยภาพเป็นพลเมืองโลก ผู้เรียนมีคุณธรรม มีจิตสาธารณะ มีค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์บนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ครูและบุคลากรทางการศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ สู่ความเป็นครูมืออาชีพ โรงเรียนมีระบบการบริหารการจัดการด้วยระบบคุณภาพ โดยใช้เทคโนโลยีและหลักธรรมาภิบาล มีการส่งเสริมสนับสนุนและประสานความร่วมมือจากชุมชน องค์กรภายนอกและเครือข่ายร่วมพัฒนา ในด้านกระบวนการบริหารและการจัดการพบจุดด้อยที่ควรได้รับการพัฒนา คือ ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการควรเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ครบ 100% และควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา และการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษา และการจัดการบริหารสถานศึกษาให้มีความสมบูรณ์ (รายงานการประเมินตนเอง, 2561)

ผู้วิจัยในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนแห่งนี้ เห็นว่าควรมีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพ โดยใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมระบบประกันคุณภาพ ที่เป็นการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งจะช่วยลดขั้นตอนการดำเนินงานให้ง่ายขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจทำวิจัยและโปรแกรมพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

2. พัฒนาโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยแบ่งตามระยะของการวิจัย ดังนี้

1.1 การวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ มีกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มเป้าหมายในการระดมสมองเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 จำนวน 4 คน อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 1 คน ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและส่งเสริมการวิจัยทางการศึกษา จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 1 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา สพฐ. จำนวน 1 คน อาจารย์จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 1 คน รวมจำนวน 9 คน

กลุ่มเป้าหมายในการการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ครูหัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 6 คน ผู้แทนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 จำนวน 1 คน และผู้แทนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 จำนวน 1 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 8 คน

กลุ่มเป้าหมายในการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ จำนวน 30 คน

1.2 การวิจัยระยะที่ 2 การสร้างโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน มีกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มเป้าหมายในการตรวจสอบโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน ด้วยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

กลุ่มเป้าหมายในการการเสวนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) จากโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน ครูผู้สอนจากทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน นักเรียน จำนวน 2 คน และผู้ปกครอง จำนวน 5 คน

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

ระยะที่ 1 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

ระยะที่ 2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ โปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

3. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยของนักวิชาการและนักวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ดังนี้

โปรแกรม หมายความว่า โปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู (สุวิมล ว่องวาณิช, 2544)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญ ร่วมแก้ไขปัญหาของการบริหาร เน้นความสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ และมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น (Yukl, 2010)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้นและสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ (กรมวิชาการ, 2545)

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยระยะที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบบันทึกการระดมสมอง ความเหมาะสมของคุณภาพเครื่องมืออยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=4.49) 2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ความเหมาะสมของคุณภาพเครื่องมืออยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=4.40) 3) แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach, 1990) เท่ากับ 0.910

การวิจัยระยะที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบบันทึกการเสวนากลุ่มย่อย ความเหมาะสมของคุณภาพเครื่องมืออยู่ในระดับมาก ($\overline{\bar{x}}$ =4.40)

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการระดมสมอง ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 และอดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและส่งเสริมการวิจัยทางการศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา สพฐ. อาจารย์จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม รวมจำนวน 9 คน ซึ่งมีวิธีการดังนี้

5.1.1 อธิบายวัตถุประสงค์และขั้นตอนให้ผู้เข้าร่วมประชุมการระดมสมอง ได้รับทราบเหตุผลและความสำคัญในการจัดประชุมเพื่อเป็นการระดมสมองหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน

5.1.2 ผู้ดำเนินการเปิดประเด็นคำถามที่เตรียมมาโดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมทีละรายการ

5.1.3 การจัดลำดับคะแนนตามความสำคัญของประเด็น

5.1.4 สรุปร่วมกันเป็นมติที่ประชุมในการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นและคะแนนสูงสุดของประเด็นในแต่ละด้าน เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน

5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2562

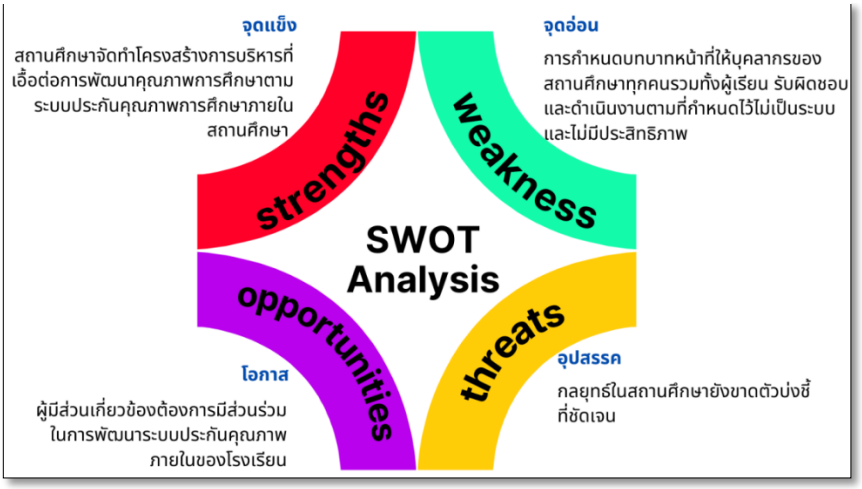
5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก รวมจำนวน 20 คน เพื่อขอสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์และสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ด้วยการจดบันทึกและบันทึกเทป

5.4 วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กลุ่มเป้าหมายสำหรับตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 30 คน

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในโดยวิธีการระดมสมองวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของการดำเนินงาน ดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม
เพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

จากภาพที่ 1 พบว่า สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 มีจุดแข็ง (Strengths) คือ สถานศึกษาจัดทำโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา จุดอ่อน (Weakness) คือ การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรของสถานศึกษาทุกคนรวมทั้งผู้เรียน รับผิดชอบ และดำเนินงานตามที่กำหนดไว้

ไม่เป็นระบบและไม่มีประสิทธิภาพ โอกาส (Opportunities) คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน และอุปสรรค (Threats) คือ กลยุทธ์ในสถานศึกษายังขาดตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน

1.2 ผลการสัมภาษณ์สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 26 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากครูหัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้แทนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมหาสารคาม เขต 1 จำนวนทั้งหมด 8 คน ผลปรากฏดังนี้

1.2.1 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของผู้บริหาร ครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน และผู้ปกครองภายในขององค์กรมีค่อยข้างน้อย จึงทำให้ขาดการสะท้อนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ จึงส่งผลให้ระบบและกระบวนการในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาเป็นไปในทางที่ไม่ตรงกับสภาพจริง

1.2.2 บทบาทของผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครองต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาขององค์กรควรมีความชัดเจนเพื่อให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายภาระงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.3 เมื่อสิ้นสุดการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาแต่ละครั้งควรมีการนำผลการประเมินตนเองมาปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน กำหนดทิศทางและนโยบายด้านการประกันคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นการพัฒนาจุดเด่นและปรับปรุงจุดด้อยของกระบวนการทำงาน

1.2.4 การมีส่วนร่วมในการในการรับการตรวจประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในควรมีการส่งตัวแทนผู้ที่ได้รับมอบหมายในภาระงานหรือหน้าที่ต่าง ๆ เข้าร่วมการรับการตรวจประเมิน เพื่อที่จะให้ผู้ที่มีหน้าที่ได้รับผิดชอบงานนั้นได้ร่วมรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการตรวจประเมิน ให้เกิดความเข้าใจ และตระหนักถึงการร่วมปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายใน

1.3 ผลการสำรวจข้อมูลแนวทางการพัฒนาโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยใช้แบบสอบถามความเหมาะสม/ความเป็นไป พบว่า ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในทางการปฏิบัติต่อแนวทางการพัฒนาโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ในภาพรวม พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{x}$=4.23, S.D.=0.67)

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดประชุมเสวนากลุ่มย่อยและการศึกษาการออกแบบโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ได้องค์ประกอบของโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม 4 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และโมดูล ดังนี้

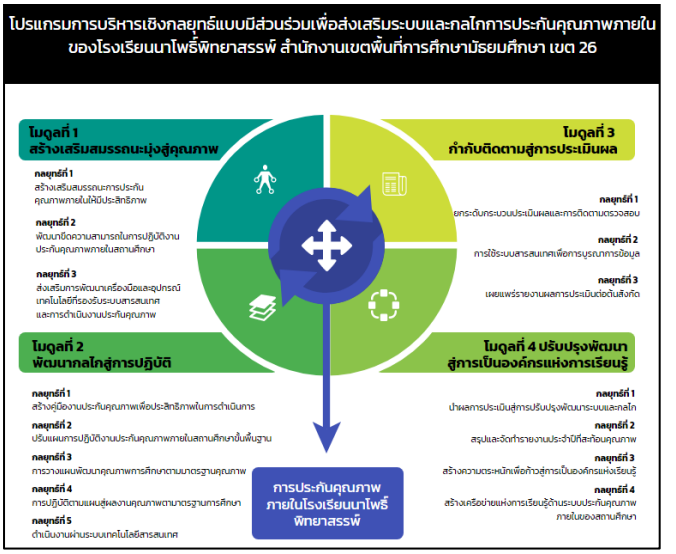
วิสัยทัศน์ : โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์มุ่งสร้าง “ระบบและกลไกการประกันคุณภาพอย่างมีส่วนร่วม” ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนางานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน

พันธกิจ : พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในให้มีประสิทธิภาพ สนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำระบบประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนสู่การปฏิบัติงาน กำกับติดตาม และประเมินการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ และสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ด้านระบบประกันคุณภาพภายใน

เป้าประสงค์ :

1. โรงเรียนมีความพร้อมด้านปัจจัยและสมรรถนะของบุคลากรในการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน
2. โรงเรียนมีระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในเป็นวงจรคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
3. โรงเรียนมีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบ
4. โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

โมดูล : มีทั้งหมด 4 โมดูล แต่ละโมดูลประกอบไปด้วยคำอธิบายโมดูล กลยุทธ์ ยุทธวิธี แนวปฏิบัติ ตัวชี้วัด และการประเมินกลยุทธ์ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

จากภาพที่ 2 โปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 มีทั้งหมด 4 โมดูล แต่ละโมดูลประกอบไปด้วยคำอธิบายโมดูล กลยุทธ์ ยุทธวิธี แนวปฏิบัติ ตัวชี้วัด และการประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

โมดูลที่ 1 สร้างเสริมสมรรถนะมุ่งสู่คุณภาพ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 : สร้างเสริมสมรรถนะการประกันคุณภาพภายในให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ยุทธวิธี 1 แนวปฏิบัติ 3 ตัวชี้วัด และ 1 วิธีการประเมินกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ยุทธวิธี 5 แนวปฏิบัติ 3 ตัวชี้วัด และ 1 วิธีการประเมินกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 3 : ส่งเสริมการพัฒนาเครื่องมือและอุปกรณ์เทคโนโลยีที่รองรับระบบสารสนเทศและการดำเนินงานประกันคุณภาพ ประกอบด้วย 2 ยุทธวิธี 2 แนวปฏิบัติ 4 ตัวชี้วัด และ 1 วิธีการประเมินกลยุทธ์

โมดูลที่ 2 พัฒนากลไกสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 : สร้างคู่มืองานประกันคุณภาพเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินการ ประกอบด้วย 2 ยุทธวิธี 2 แนวปฏิบัติ 4 ตัวชี้วัด และ 1 วิธีการประเมินกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 2 : ปรับแผนการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 ยุทธวิธี 2 แนวปฏิบัติ 3 ตัวชี้วัด และ 1 วิธีการประเมินกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 3 : การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานคุณภาพ ประกอบด้วย 3 ยุทธวิธี 1 แนวปฏิบัติ 3 ตัวชี้วัด และ 1 วิธีการประเมินกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 4 : การปฏิบัติตามแผนสู่ผลงานคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ประกอบด้วย 3 ยุทธวิธี 3 แนวปฏิบัติ 2 ตัวชี้วัด และ 1 วิธีการประเมินกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 5 : ดำเนินงานผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 3 ยุทธวิธี 2 แนวปฏิบัติ 3 ตัวชี้วัด และ 1 วิธีการประเมินกลยุทธ์

โมดูลที่ 3 กำกับติดตามสู่การประเมินผล ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 : ยกระดับกระบวนประเมินผลและการติดตามตรวจสอบ ประกอบด้วย 3 ยุทธวิธี 2 แนวปฏิบัติ 2 ตัวชี้วัด และ 1 วิธีการประเมินกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 2 : การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบูรณาการข้อมูล ประกอบด้วย 1 ยุทธวิธี 1 แนวปฏิบัติ 1 ตัวชี้วัด และ 1 วิธีการประเมินกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 3 : เผยแพร่รายงานผลการประเมินต่อต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 6 ยุทธวิธี 3 แนวปฏิบัติ 1 ตัวชี้วัด และ 1 วิธีการประเมินกลยุทธ์

โมดูลที่ 4 ปรับปรุงพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 นำผลการประเมินสู่การปรับปรุงพัฒนาระบบและกลไก ประกอบด้วย 3 ยุทธวิธี 1 แนวปฏิบัติ 1 ตัวชี้วัด และ 1 วิธีการประเมินกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 2 สรุปและจัดทำรายงานประจำปีที่สะท้อนคุณภาพ ประกอบด้วย 2 ยุทธวิธี 1 แนวปฏิบัติ 3 ตัวชี้วัด และ 1 วิธีการประเมินกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างความตระหนักเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ยุทธวิธี 3 แนวปฏิบัติ 1 ตัวชี้วัด และ 1 วิธีการประเมินกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ด้านระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ยุทธวิธี 2 แนวปฏิบัติ 1 ตัวชี้วัด และ 1 วิธีการประเมินกลยุทธ์

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “โปรแกรมพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26”มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลการวิจัยตามผลการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ผู้วิจัยได้แยกประเด็นอภิปราย ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในโดยวิธีการระดมสมองวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของการดำเนินงาน พบว่า สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ มีจุดแข็ง (Strengths) คือ สถานศึกษาจัดทำโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา มีการกำหนดแนวทางและวิธีดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา มีแผนเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความจำเป็นอย่างเป็นระบบและมีแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และสภาพความสำเร็จของการพัฒนาไว้อย่างต่อเนื่อง ชัดเจน และเป็นรูปธรรม กำหนดการจัดงบประมาณและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานต้นสังกัดระดับจังหวัด ดำเนินการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพสถานศึกษาอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปี และรายงานผลให้สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดทราบ สถานศึกษาปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ดังแนวคิดของ Bryman (1986) ได้เสนอแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่จะมีผลต่อทัศนคติการปฏิบัติงานและการกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) บรรยากาศของการมีส่วนร่วมควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจน ยิ่งขึ้นและบรรยากาศจะมีลักษณะของการไม่เป็นทางการมากกว่า 2) ผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายองค์การให้เท่าเทียมกัน 3) ผู้มีส่วนร่วมจะเพิ่มการควบคุมงานมากขึ้นถ้ามีแรงจูงใจและความเป็นอิสระเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และ 4) บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

จุดอ่อน (Weakness) คือ การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรของสถานศึกษาทุกคนรวมทั้งผู้เรียน รับผิดชอบ และดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ไม่เป็นระบบและไม่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการปฏิบัติและเกณฑ์ไม่ชัดเจน การบริหารไม่เป็นตามสภาพจริง ระบบประกันคุณภาพภายในไม่ตรงตามสภาพจริง การกำกับ ติดตาม และให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาไม่เป็นระบบ การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรของสถานศึกษาทุกคนรวมทั้งผู้เรียน รับผิดชอบ และดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ไม่เป็นระบบและไม่มีประสิทธิภาพ สถานศึกษาไม่จัดให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ในวิชาแกนหลักและคุณลักษณะที่สำคัญด้วยเครื่องมือที่ได้มาตรฐาน เนื่องจากการบริหารงานประกันคุณภาพของโรงเรียนยังขาดโอกาสในมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสะท้อนปัญหาจากครู ผู้ปกครอง และบุคลากรทางการศึกษาผู้ที่ปฏิบัติงานโดยตรง จึงส่งผลให้การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรเพื่อดำเนินงานนั้นขาดความชัดเจนและไม่เป็นระบบ ผู้บริหารจึงควรที่จะเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง และบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในสะท้อนปัญหาหรือเสนอแนะ

แนวทางในการดำเนินงานประกันคุณภาพที่ตรงตามสภาพจริง ดังแนวคิดของ Likert (1961) ได้กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและการตัดสินใจกระทำโดยกลุ่มผู้บริหารมีความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (Downward Communication) และจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) แต่ยังมีการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารไม่เพียงแต่ให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่า พวกเขามีความสำคัญความเกี่ยวพันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ องค์การที่เป็นทางการ และองค์การที่ไม่เป็นทางการจะเข้ากันได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของธรรมสิทธิ์ เพ็ชร์ศรีงาม (2560) ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ ควรยกระดับความรู้ความเข้าใจในงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในให้กับบุคลากรในองค์กรส่งเสริมบรรยากาศภายในองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานประกันคุณภาพภายใน มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย และประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้านการประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง

โอกาส (Opportunities) คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน มีการเสนอสถานศึกษาแต่งตั้งคณะบุคคลทำหน้าที่ตรวจสอบ ทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สถานศึกษาจะต้องจัดระบบสารสนเทศที่มีข้อมูลอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สถานศึกษาจะต้องกำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษาที่ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพผู้เรียน สถานศึกษา ท้องถิ่นและสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงหลักการและครอบคลุม สถานศึกษาจะต้องดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา รวมทั้งมีการกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สถานศึกษาจะต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนในทุกระดับช่วงชั้นที่หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ได้รับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในวิชาแกนหลัก และคุณลักษณะที่สำคัญด้วยเครื่องมือมาตรฐาน สถานศึกษาจะต้องจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี โดยระบุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในแบบพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพร้อมหลักฐานข้อมูลและผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ และเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานต้นสังกัดระดับจังหวัด ส่งเสริมสนับสนุนและร่วมดำเนินงานตามระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความต้องการในการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สถานศึกษาควรจัดให้มีการกำหนดสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ในวิชาแกนหลักของสถานศึกษาร่วมกันเป็นรายปี/รายภาค ซึ่งการดำเนินงานบริหารที่มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพนั้นเป็นกลยุทธ์ที่ดีต่อการพัฒนาระบบงานประกันคุณภาพ เนื่องจากการที่มีการแต่งตั้งคณะบุคคลให้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบและทบทวนรายงานประกันคุณภาพการศึกษาก็จะช่วยเสนอแนะให้ผู้ดำเนินงานเห็นถึงจุดเด่นและจุดที่ควรแก้ไขพัฒนาของรายงานการประกันคุณภาพ นอกจากนี้การมีส่วนร่วมในการจัดระบบสารสนเทศที่มีข้อมูลอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพก็จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานและการจัดระบบข้อมูลด้านการประกันคุณภาพเป็นไปได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ดังแนวคิดของ Swansburg (1996) ได้กล่าวถึง

ประกอบสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ “บริหารแบบมีส่วนร่วม ควรให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม ไม่ใช่การกีดกันคนออกไปจากการมีส่วนร่วม และการมีส่วนร่วมนั้นต้องเป็นไปโดยความสมัครใจไม่ใช่การบังคับ

อุปสรรค (Threats) คือ กลยุทธ์ในสถานศึกษายังขาดตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน แหล่งวิทยาการภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการมีค่อนข้างน้อย บุคลากรขาดประสบการณ์วิธีดำเนินงานที่มีหลักวิชาหรือผลการวิจัย หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อ้างถึงให้ครอบคลุมการพัฒนาด้านการจัดประสบการณ์เรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้และตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ขาดความชัดเจนในการกำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางให้บิดา มารดา ผู้ปกครองและบุคลากรในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ดังแนวคิดของ Yukl (1981) ที่ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการบริหารที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็นเพื่อร่วมแก้ไขปัญหาซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและมีผลปฏิบัติงานสูงขึ้น

1.2 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ประเด็นคำถามการสัมภาษณ์มีความเหมาะสม ระดับมาก สรุปได้ดังนี้

1.2.1 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของผู้บริหาร ครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน และผู้ปกครองภายในขององค์กรมีค่อยข้างน้อย จึงทำให้ขาดการสะท้อนผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ จึงส่งผลให้ระบบและกระบวนการในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาเป็นไปในทางที่ไม่ตรงกับสภาพจริง

1.2.2 บทบาทของผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครองต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาขององค์กรควรมีความชัดเจนเพื่อให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายภาระงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.3 เมื่อสิ้นสุดการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาแต่ละครั้งควรมีการนำผลการประเมินตนเองมาปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน กำหนดทิศทางและนโยบายด้านการประกันคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นการพัฒนาจุดเด่นและปรับปรุงจุดด้อยของกระบวนการทำงาน

1.2.4 การมีส่วนร่วมในการในการรับการตรวจประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในควรมีการส่งตัวแทนผู้ที่ได้รับมอบหมายในภาระงานหรือหน้าที่ต่าง ๆ เข้าร่วมการรับการตรวจประเมิน เพื่อที่จะให้ผู้ที่มีหน้าที่ได้รับผิดชอบงานนั้นได้ร่วมรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการตรวจประเมิน ให้เกิดความเข้าใจ และตระหนักถึงการร่วมปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายใน

1.3 ผลการสำรวจข้อมูลแนวทางการพัฒนาโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยใช้แบบสอบถามความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้ปกครองมีความเข้าใจขั้นตอนการสร้างโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อวางแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยการสร้างโปรแกรมการบริหารกลยุทธ์เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาการ

บริหารระบบงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จากนั้นวางแผนการพัฒนาโปรแกรมการบริหารโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อออกแบบโมดูลเป็นแนวทางในการพัฒนา ผู้วิจัยดำเนินการออกแบบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นวิธีการในการดำเนินงาน ออกแบบยุทธวิธี และแนวทางการปฏิบัติเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ออกแบบตัวชี้วัดของการดำเนินงานเพื่อเป็นข้อมูลที่แสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการวัดและประเมิน เพื่อประเมินกลยุทธ์ที่ได้สร้างขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบและกลไกการการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดำเนินการทำลองใช้โปรแกรมการบริหารและสรุป สะท้อนผลการใช้งาน และปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมการบริหารเชิงเชิงกลยุทธ์ ดังแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมของ Boyle (1981) ที่กล่าวว่าโปรแกรม คือ สิ่งที่เกิดจากกิจกรรมการวางโปรแกรม ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การดำเนินการ การประเมินผลและการรายงานผล

2. ผลการสร้างโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน จัดประชุมเสวนากลุ่มย่อย สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ และศึกษาการออกแบบโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ได้องค์ประกอบของโปรแกรมการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม 4 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และโมดูล โดยแต่ละโมดูลประกอบด้วยกลยุทธ์ ยุทธวิธี แนวปฏิบัติ ตัวชี้วัด และการประเมินกลยุทธ์ ดังนี้ โมดูลที่ 1 สร้างเสริมสมรรถนะมุ่งสู่คุณภาพ องค์ประกอบของโมดูลประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 12 ยุทธวิธี 8 แนวปฏิบัติ 10 ตัวชี้วัด และการประเมินกลยุทธ์ โมดูลที่ 2 พัฒนากลไกสู่การปฏิบัติ องค์ประกอบของโมดูลประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ 10 ยุทธวิธี 5 แนวปฏิบัติ 4 ตัวชี้วัด และการประเมินกลยุทธ์ โมดูลที่ 3 กำกับติดตามสู่การประเมินผล องค์ประกอบของโมดูลประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 8 ยุทธวิธี 6 แนวปฏิบัติ 4 ตัวชี้วัด และการประเมินกลยุทธ์ โมดูลที่ 4 ปรับปรุงพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบของโมดูลประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 13 ยุทธวิธี 7 แนวปฏิบัติ 6 ตัวชี้วัด และการประเมินกลยุทธ์ จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อส่งเสริมให้กระบวนการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนมีความเป็นระบบและมีประสิทธิภาพคล้องกับผลการศึกษาของ อุดมพร กันทะใจ, วัลลภา อารีรัตน์ และ อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2560) ศึกษาโปรแกรมการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า โปรแกรมฯ มี 6 องค์ประกอบ คือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล ในรูปของชุดโมดูล จำนวน 5 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การบริหารไอซที โมดูลที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ โมดูลที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์ โมดูลที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และโมดูลที่ 5 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ แต่ละโมดูลประกอบด้วย หลักการและเหตุผล จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม การประเมินผลก่อนพัฒนา เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และการประเมินผลหลังพัฒนา ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญพบว่าโปรแกรมมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์และความถูกต้องตามหลักการโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งจะเป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตรงตามความต้องการของชุมชน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารและจัดการองค์กรเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา รวมถึงจะต้องพัฒนาครูให้สามารถดำเนินการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

1.3 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและดำเนินการให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานภาระงานปกติ จึงจะส่งผลยั่งยืนต่อระบบประกันคุณภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การสร้างความเข้าใจกับผู้ปกครองของนักเรียนทั้งหมดเป็นกระบวนการ ที่ค่อนข้างใช้เวลานานควรใช้นักเรียนเป็นตัวกลางในการประสาน

2.2 ควรมีการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์

เอกสารอ้างอิง

กรมวิชาการ. (2545). *ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา: กรอบและแนวการดำเนินงาน.* โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

ธรรมสิทธิ์ เพ็ชร์ศรีงาม. (2560). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์. (2561). *รายงานการประเมินตนเอง.* โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). *กลยุทธ์คืออะไร การบริหารกลยุทธ์และกรณีศึกษา.* วิสิทธิ์พัฒนา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา.* โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *นวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กปี 2553*. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

Bateman, T.S., & Snell, S. A. (1999). *Management: Building Competitive Advantage* (4th ed.). Irwin McGraw-Hill.

Bryman, A. (1986). *Leadership and Organization.* Rout edge & Keg an Paul.

Boyle, P.G. (1981). *Planning better programs*. Mc Graw-Hill.

Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing.* (5th ed). Harper Collins Publishers.

Janobrom, S. (1998). *Developing Programs for Adult Learners.* Chulalongkorn University.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management.* McGraw-Hill Book Company.

Schermerhorn. J. R. (1999). *Management* (5th ed). John Wiley and Sons.
Yukl, G.A. (1981). *Leadership in Organization.* Prentice-Hill.
Yukl, G.A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed). Pearson/Prentice Hall.