

ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

Management of Primary Schools Toward High Performance Organization Systems

ธันตพร โคจรานนท์¹, สุวัฒน์ จุลสุวรรณ², โกวัฒน์ เทศบุตร³
Thanutporn Kojaranon¹, Suwat Julsuwan², Kowat Tesaputa³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง 3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง และ 4) ศึกษาผลการนำระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงไปใช้ โดยดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ยืนยันองค์ประกอบและประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มสาระ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1,125 คน จาก 375 โรงเรียน โดยผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบสองขั้นต่อน ระยะที่ 3 ออกแบบระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน และระยะที่ 4 นำระบบการบริหารจัดการไปใช้ แล้วประเมินผลการใช้และความพึงพอใจโดยผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 14 องค์ประกอบย่อย 2) สภาพปัจจุบันของระบบอยู่ในระดับปานกลางและมีสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก 3) ระบบการบริหารจัดการประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 16 องค์ประกอบย่อย คือ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากร นักเรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านกระบวนการ

¹ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

² คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

³ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

¹ Ed.D. Candidate in Educational Administration and Development, Faculty of Education, Mahasarakham University

² Faculty of Education, Mahasarakham University

³ Graduate school, Roi-Et Eajabhat University



ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การปรับโครงสร้างองค์การ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสารสร้างความเข้าใจ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมุ่งเน้นผู้เรียน และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศด้านผลผลิต ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย มีความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการโรงเรียน และโรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน ด้านผลย้อนกลับ รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน และการนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ 4) ผลการนำระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงไปใช้มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ผลการสนทนากลุ่ม พบว่า หลังการใช้ระบบการบริหารจัดการทุกองค์ประกอบดีขึ้นมากกว่าก่อนการใช้ และผู้บริหาร ครูและบุคลากรของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมากทุกด้าน

คำสำคัญ: ระบบบริหารจัดการ โรงเรียนประถมศึกษา องค์การสมรรถนะสูง

Abstract

This research aimed to: 1) investigate the components of the high performance organization systems, 2) study the current state and desirable state of management of primary schools, 3) develop the high performance organization systems, and 4) study the result of high performance organization systems test. The research was conducted associated with 4 phases. The first was to investigate the components of the high performance organization systems and assessment. There were 7 respondents to provide the information. The second phase was studied current situation and desirable situation of the management of primary schools. Groups of the study were 1,125 persons from 375 schools selected by two-stage random sampling method. The third phase was created the management of primary schools and investigate suitability and possibility of the systems by 9 respondents. The fourth phase was to test the management of primary schools and assessment by administrator and teachers of the sample school. The study were found: 1) the components of the high performance organization systems include 4 components 14 sub components. 2) the current state of management of primary schools at moderate level and the desirable of management of primary schools at high level. 3) the high performance organization systems include include 4 components 16 sub components, the first was input factor with 4 sub components include administrator leadership, teacher and personnel, student, and the conducive to learning environment. The second was process factor with 6 sub components include restructuring, shared vision, communication to create understanding, team work learning, focus on learners, and commitment to excellence. The third was output factor with 4 sub components include. The structure of the organization is flexible and flexible. Learners



have higher academic achievement than previous years. Teachers, staff and stakeholders Satisfied with the school management system. And schools are famous for their popularity and acceptance of the community. The fourth was feedback factor with 2 sub components include the reporting and improvement. 4) the result of high performance organization systems test were at high and highest level. The result of focus group founded: after use the high performance organization systems was improved all of the management of primary school and the administrator teachers and personnel were satisfied to the high performance organization systems all at high level.

Keywords: Management, primary school systems, high performance organization

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาประเทศไทยให้ความสนใจเกี่ยวกับการสร้างองค์การสมรรถนะสูงอย่างแพร่หลาย (De Waal and Sultan, 2012: 1) เพราะการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง มุ่งความสำคัญไปที่การทำงานและการประยุกต์สู่การแข่งขันระดับโลก (Mcshane and Glinow, 2003: 29) สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ และแผนยุทธศาสตร์ปี พ.ศ. 2556 - 2561 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558: 4) ซึ่งนับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน เพราะการที่จะก้าวสู่องค์การที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวได้ดี ทันทต่อเหตุการณ์นั้น ต้องเริ่มจากผู้นำที่มีความสามารถ กล่าวที่จะเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและสร้างโอกาสให้กับ

องค์การด้วยนวัตกรรมที่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติ ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ (The Conference Board, 2013: 7-8) สาเหตุหนึ่งที่ต้องมีการต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์การแบบ High Performance Organizational (HPO) นั้น เป็นเพราะความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไประหว่างองค์การและพนักงาน ในอดีตพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับองค์การ เพราะองค์การมีการจ้างงานในระยะยาว แต่ความสัมพันธ์เหล่านั้น ได้เปลี่ยนแปลงและมีรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่เกิดขึ้น ซึ่งในความสัมพันธ์แบบใหม่นี้ คนถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทำให้้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน ดังที่ Edward E. Lawler ได้อธิบายว่า การที่้องค์การปฏิสัมพันธ์ต่อพนักงานจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับ้องค์การ ถ้า้องค์การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดีก็จะส่งผลดีทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถของเขาให้กับ้องค์การได้อย่างเต็มศักยภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558: 7 ; อ้างอิงมาจาก Lawler, 2005)

จากรายงานผลการดำเนินการจัดการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 สรุปไว้ว่า



ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไทยที่วัดจากคะแนนเฉลี่ยของการทดสอบ 5 วิชาหลัก ได้แก่ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา และวิทยาศาสตร์ ต่ำกว่าร้อยละ 50 และจากการจัดอันดับคะแนนด้านการศึกษาของไทยในเวทีโลกและอาเซียนจาก World Economic Forum (WEF) ปี พ.ศ. 2556 (2013-2014) ได้จัดลำดับคุณภาพการศึกษาของไทยอยู่อันดับที่ 78 ของโลก และอันดับที่ 8 ในระดับอาเซียน ส่วนด้านคุณภาพการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ไทยอยู่อันดับที่ 81 ของโลก และอันดับที่ 7 ในระดับอาเซียน ในภาพรวมเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอาเซียน 10 ประเทศ ไทยต้องรีบพัฒนาอย่างเร่งด่วน ใน 3 ข้อ ได้แก่ อัตราเข้าเรียนระดับประถมศึกษา (อันดับที่ 9) คุณภาพระบบการศึกษา (อันดับที่ 8) และคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา (อันดับที่ 7) และจากผลการประเมินด้านการศึกษาอีกหลายสถาบัน ยังชี้ไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ว่าจะ เป็น ดัชนีชี้วัดความสามารถในการแข่งขัน (IMD) ประเมินด้านการศึกษาภาพรวม ไทยอยู่อันดับที่ 27 จาก 60 ประเทศ โดยคุณภาพการศึกษาอยู่อันดับที่ 43 และคุณภาพบริหารการศึกษาอยู่ที่ 38 ตามลำดับ สอดคล้องกับดัชนีการเรียนรู้ของเพียร์สัน (Pearson's Curve Index) ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่ต้องใช้สติปัญญา (Cognitive Skills) รวมถึงการคิดวิเคราะห์และโอกาสเข้าถึงการศึกษา (Educational Attainment) เปรียบเทียบทั้งหมด 40 ประเทศ ไทยอยู่ในอันดับที่ 37 และ TIMMS (Trends in International Mathematics and Science Study) ที่จัดอันดับผลการเรียนคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ระดับนานาชาติของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และมัธยมศึกษาปีที่ 2 ทุก 3 ปี ในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 2 จาก 45 ประเทศ วิชาคณิตศาสตร์อยู่ในอันดับที่ 28 และวิทยาศาสตร์อันดับที่ 25

ซึ่งอยู่ในกลุ่มต่ำทั้งสองวิชา ในส่วนของระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 จาก 52 ประเทศ วิชาคณิตศาสตร์อันดับที่ 34 กลุ่มต่ำ และวิชาวิทยาศาสตร์อันดับที่ 29 กลุ่มพอใช้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555: 13)

จากผลการประเมินสถานศึกษายานนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบสามของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (พ.ศ. 2554-2558) พบว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 32,844 แห่ง ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ จำนวน 20,376 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 62.04 และไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ 12,468 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 37.96 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2559: 5) แต่การกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่สถานศึกษา และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการยังทำได้น้อย สถานศึกษาที่มีศักยภาพและความพร้อมสูงในการจัดการศึกษามีเพียงร้อยละ 17 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555: 9) ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของไทยเมื่อจัดลำดับแล้วถือว่าต่ำ โดยพิจารณาจากงบประมาณรายจ่ายด้านการศึกษาต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่รัฐจัดสรรงบประมาณในสัดส่วนที่สูง แต่ประสิทธิภาพการใช้จ่ายอยู่ในเกณฑ์ต่ำ โดยงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทย ยังคงถูกจัดสรรจากอุปทานเป็นหลักและงบประมาณกว่าร้อยละ 75 ไม่มีความสัมพันธ์กับจำนวนนักเรียนโดยตรง จากข้อมูลข้างต้น ถ้าทุกภาคส่วนในสังคมไทยไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจัง จะส่งผลให้ความสามารถของประเทศไทยเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ในโลกลดต่ำลงไปอีก (วิทยากร เชียงกูล, 2553: 18)

ปัจจุบันการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ



ศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังไม่มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาลู่องค์การสมรรถนะสูง ยังคงใช้ระบบราชการแบบเดิมที่กำหนดจากส่วนกลาง ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ซ้ำซ้อน ไม่ทันสมัย และไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ดังนั้นผู้วิจัย มีความสนใจที่จะพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาลู่องค์การสมรรถนะสูง โดยอาศัยกระบวนการวิจัยและพัฒนาตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาระบบ การบริหารจัดการโรงเรียนตามภารกิจในการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่ายที่จะต้องสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเป็นแนวทางให้โรงเรียนประถมศึกษา นำไปพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถ และมีความพร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาการศึกษาของชาติให้บรรลุผลต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาลู่องค์การสมรรถนะสูง
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาลู่องค์การสมรรถนะสูง
3. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาลู่องค์การสมรรถนะสูง
4. เพื่อศึกษาผลการนำระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาลู่องค์การสมรรถนะสูงไปใช้

วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาลู่องค์การสมรรถนะสูง ผู้วิจัยทำการศึกษา และสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับระบบ การพัฒนาระบบ องค์การสมรรถนะสูง และทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาลู่องค์การสมรรถนะสูง แล้วนำองค์ประกอบเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ

1. ผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ได้แก่ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิธีพรรณนาวิเคราะห์

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาลู่องค์การสมรรถนะสูง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 1.1 ประชากร จำแนกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มสาระ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 8,390 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558)



1.2 กลุ่มตัวอย่าง จำแนกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มสาระ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1,125 คน จาก 375 โรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Mogan และใช้เทคนิคการสุ่มแบบสองขั้นตอน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยประสานความร่วมมือไปยังโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างสังกัดได้แบบสอบถามกลับมาจำนวน 1,125 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 3 ออกแบบระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้ผลข้อมูลจากการสังเคราะห์ระยะที่ 2 และผลการศึกษาจากระยะที่ 1 มาออกแบบระบบ

1. ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

1.1 ผู้บริหาร ครู และหัวหน้างาน จำนวน 14 คน

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

2.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 4 การศึกษาผลการนำระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงไปใช้

1. ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

1.1 ผู้บริหาร 4 คน หัวหน้าสายชั้น 6 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน และครู 28 คน รวม 46 คน

1.2 ผู้ร่วมกิจกรรมสนทนากลุ่ม ได้แก่ผู้แทนผู้บริหาร ครู และบุคลากร จำนวน 45 คน

1.3 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 109 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบประเมินผลการดำเนินงานระบบการบริหารจัดการระบบก่อนและหลังการพัฒนา

2.2 แบบประเมินผลการใช้ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนสู่องค์กรสมรรถนะสูง

2.3 แบบบันทึกผลจากการสนทนากลุ่ม

2.4 แบบประเมินความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู และบุคลากร

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้วิธีพรรณนาวิเคราะห์

ผลการวิจัย

1. องค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะ



สูง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 14 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผู้บริหาร 2) ครูและบุคลากร 3) นักเรียน 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างองค์การ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจ 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การมุ่งเน้นผู้เรียน 6) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลผลิต (Output) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่นคล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา 3) ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย มีความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการโรงเรียน และ 4) โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน และด้านผลย้อนกลับ (Feedback)

2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง สรุปผลได้ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูและบุคลากร ผู้บริหาร และผู้เรียน มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากร และผู้เรียน

ด้านกระบวนการ มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมุ่งเน้นผู้เรียน การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย

ได้แก่ การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ อันดับสองมีสองข้อ คือ การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน และการมุ่งเน้นผู้เรียน ลำดับสาม คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ด้านผลผลิต มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ นักเรียน โครงสร้างองค์การ และผู้บริหาร ครูและบุคลากร มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ โรงเรียน โครงสร้างองค์การ และนักเรียน

ด้านผลย้อนกลับ มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการออกแบบระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผู้บริหาร 2) ครูและบุคลากร 3) นักเรียน 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างองค์การ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจ 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การมุ่งเน้นผู้เรียน 6) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลผลิต ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา 3) ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย มีความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการโรงเรียน 4) โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน



ด้านผลย้อนกลับ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน และ 2) การนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยหน่วยระบบย่อย 6 หน่วย ดังนี้ หน่วยระบบย่อยที่ 1 การปรับโครงสร้างองค์การ หน่วยระบบย่อยที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หน่วยระบบย่อยที่ 3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน หน่วยระบบย่อยที่ 4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม หน่วยระบบย่อยที่ 5 การมุ่งเน้นผู้เรียน และหน่วยระบบย่อยที่ 6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

4. การประเมินผลการนำระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ผลการประเมินการใช้ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีผลการดำเนินงานด้านกระบวนการ ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างองค์การ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน 4) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 5) การมุ่งเน้นผู้เรียน และ 6) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับมากทุกด้าน

4.2 ผลการสนทนากลุ่ม สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนและหลังการใช้ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเด็นการสนทนาประกอบด้วย 1) การปรับโครงสร้างองค์การ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน 4) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 5) การมุ่งเน้นผู้เรียน และ 6) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ พบว่า หลังการใช้ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น ทุกองค์ประกอบมีการพัฒนาดีขึ้นมากกว่าก่อนการทดลองใช้ระบบ

4.3 ผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง มีความพึงพอใจต่อระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และด้านผลย้อนกลับ อยู่ในระดับมากทุกด้าน

อภิปรายผล

1. องค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร 2) ครูและบุคลากร 3) นักเรียน 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 1) การปรับโครงสร้างองค์การ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน 4) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 5) การมุ่งเน้นผู้เรียน และ 6) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลผลิต ประกอบด้วย 1) โครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา 3) ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย มีความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการโรงเรียน 4) โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน และด้านผลย้อนกลับ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 1) การปรับโครงสร้างองค์การ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน 4) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 5) การมุ่งเน้นผู้เรียน และ 6) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เป็นกระบวนการสู่ความสำเร็จ



ในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรสมรรถนะสูง องค์การประกอบสำคัญอันดับแรกคือ การปรับโครงสร้างองค์การ ให้มีความยืดหยุ่น เป็นการบริหารในแนวราบ เพื่อรองรับการดำเนินการพัฒนา โครงสร้างองค์การจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับการดำเนินการพัฒนา สอดคล้องกับ Lunenburg and Ornstein (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546: 69 ; อ้างอิงมาจาก Lunenburg and Ornstein, 1996) ซึ่งได้อธิบายว่าการบริหารจัดการ จะมุ่งประเด็นที่เกี่ยวกับวิธีการจัดโครงสร้างองค์การ เพื่อให้ครอบคลุมภาพรวมขององค์การ เป็นความพยายามใช้ศาสตร์และศิลป์จูงใจผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์การให้ร่วมมือร่วมใจดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับการศึกษาของ อัญชญา พานิช (2550) ได้ศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การสำหรับองค์ประกอบที่ 2 คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการองค์การเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นระบบ และต้องพัฒนาองค์การโดยภาพรวมทั้งหมด การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน จึงถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะบุคลากรทุกคนในองค์การ จะต้องมีส่วนร่วมความคิดเห็นเพื่อองค์การของตนเอง และต้องเป็นผู้มีสิทธิ์พิจารณาความเหมาะสมและให้การยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์การ ประเด็นนี้จะทำให้บุคลากรได้เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์การและเกิดความรู้สึกรัก ยอมรับ และรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ซึ่ง Wohlsteetr and Mahrman (1993: 1-22) ได้อธิบายปัจจัยที่เอื้อให้การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) การกระจายอำนาจ 2) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารโดยองค์คณะบุคคล 3) มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะการ

บริหาร 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษา 5) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ และมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม 6) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 7) มีการให้รางวัลสำหรับความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษา และสอดคล้องกับ สมศักดิ์ ลินธุระเวชญ์ (2542) ซึ่งได้อธิบายลักษณะของโรงเรียนที่มีคุณภาพข้อหนึ่งว่า เป็นโรงเรียนที่มีเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ที่เป็นเอกภาพ มีการปฏิบัติอย่างคงที่ สม่ำเสมอ เป็นลักษณะขององค์กรแห่งความร่วมมือ องค์ประกอบประการที่ 3 ของด้านกระบวนการ คือ การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบให้มีการนำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามหลักการของการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในช่วยสร้างสัมพันธภาพอันดีในองค์การ รวมถึงการส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นกันเอง และความมีน้ำใจดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกันในองค์การ เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในกระบวนการด้านนี้ สอดคล้องกับ Carew และคณะ (2007: 10-11) ที่ได้นำเสนอแนวคิดองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงเกี่ยวกับการสื่อสารอย่างเปิดเผยไว้ว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคคลภายในองค์การ (S=Share information and open communication) การสื่อสารที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญในการก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพูดคุยกันระหว่างบุคลากรต่างๆ เป็นเครื่องมือสำคัญให้เกิดความเชื่อใจกัน ซึ่งเมื่อเกิดความไว้วางใจกันแล้ว การแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูลระหว่างพนักงานจะเกิดขึ้น โดยข้อมูลนั้นมีความสำคัญในการนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและสร้างคุณค่าให้แก่องค์การ การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ส่งเสริมให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยน



สร้างความยืดหยุ่นในองค์กร และสอดคล้องกับ เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ และคณะ (2558: 14-15) ได้กล่าวไว้ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ องค์กร (Analyzing-A) 2) การวางแผน (Planning-P) 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) 4) การปฏิบัติการ (Doing-D) 5) ด้านการควบคุมกำกับติดตาม (Controlling-C) 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improving-I) องค์กรประกอบที่ 4 การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของกลุ่มงาน เป็นการบริหารจัดการและตัดสินใจโดยทีม มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยให้หัวหน้าและรองหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าและรองหัวหน้างาน เป็นผู้ประสานงาน ดูแล กำกับ ติดตามงาน โดยใช้วิธีการทำงานเป็นทีม มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่องานบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริม ความรักองค์กร รักงาน รักหน้าที่และความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับบริษัท The Berkeley Consulting Group (1993) ได้ศึกษา องค์กรประกอบขององค์กรแบบ HPO ในประเทศแคนาดา โดยได้นำเสนอองค์กรประกอบขององค์กรแบบ HPO ไว้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม คือเน้นการทำงานเป็นทีมและการสื่อสาร (Teamwork and Communications) ให้มีความสำคัญกับการร่วมมือในการทำงาน มีเป้าหมายร่วมกัน ช่วยเหลือกัน องค์กรประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นผู้เรียน ซึ่งประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้านทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ รวมถึงทักษะการเรียนรู้ โดยการพัฒนาให้ผู้สอนให้ความสำคัญกับการพัฒนา

ผู้เรียน ตั้งแต่การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียน การสอน การจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะต่างๆ สอดคล้องกับ สุวัฒน์ อัจฉรียนนท์ (2556) ได้ศึกษา ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการ ไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า สมรรถนะหลักของยุทธศาสตร์การพัฒนา 7 ด้าน คือ 1) ด้านขับเคลื่อนองค์กร 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน 3) ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน 5) ด้านการมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการ 6) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 7) ด้านการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น เป็นตัวขับเคลื่อน และเป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และ องค์กรประกอบที่ 6 การมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศ องค์กรประกอบนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนโดยการพัฒนาหลักสูตร มุ่งเน้นภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการ การส่งเสริมการวิจัยเพื่อการพัฒนา การพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นองค์กรประกอบที่มุ่งให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาของ บุครินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ได้ศึกษา รูปแบบ องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า องค์กรประกอบที่ศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 7 องค์กรประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) นวัตกรรมการบริหาร 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) การจัดองค์กร 5) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ 6) ระบบธรรมาภิบาล 7) การมีพันธมิตรเครือข่าย

2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สู่องค์กรสมรรถนะสูง ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า ด้าน



กระบวนการ และด้านผลผลิต และด้านผลย้อนกลับมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต และด้านผลย้อนกลับมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการวิจัยจะสังเกตได้ว่า ข้อมูลด้านสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีความแตกต่างกัน และผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์แสดงให้เห็นว่า ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และด้านข้อมูลย้อนกลับ มีความต้องการการพัฒนาอยู่ในระดับมากสาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ โดยปกติการบริหารจัดการสถานศึกษามีการดำเนินการอยู่แล้วโดยปกติ ซึ่งสถานศึกษาแต่ละแห่งมีความสำเร็จในการบริหารจัดการแตกต่างกันออกไป บางแห่งอาจมีการบริหารจัดการที่ดี แต่มีความสนใจที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อให้มีการบริหารจัดการที่ดียิ่งขึ้น เนื่องจากการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงเป็นการพัฒนาองค์การอย่างรอบด้าน และมีความยั่งยืนของความสำเร็จในการพัฒนา เป็นองค์การที่มีความโดดเด่นด้านนวัตกรรม และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี ดังนั้น การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง จึงเป็นสิ่งที่ดีและควรค่าต่อการพัฒนาองค์การ สอดคล้องกับ Vitalo (2009) ได้อธิบายว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่มีความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ ที่ตอบสนองความต้องการสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน (ได้แก่ ลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พนักงาน ชุมชน และผู้ประกอบการ) และได้พัฒนาจำกัดความเพิ่มเติมความหมายในส่วนรายละเอียด “การจัดลำดับผลลัพธ์ของการประกอบการภายนอก” (Extraordinary Results) องค์กรที่มีสมรรถนะ

สูงเป็นสัญลักษณ์ที่องค์กรไม่กี่แห่ง ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงซึ่งกระทบต่ออุตสาหกรรม ตลาด และภาคส่วนแต่ละแห่ง การจัดลำดับผลลัพธ์ของการประกอบการโดยภายนอกยังหมายความรวมถึง การให้บริการแก่ลูกค้าและเพิ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง องค์กรที่มีสมรรถนะสูงถูกกล่าวขานเพื่อเติมในสังคมและอุตสาหกรรมโดยกลายเป็นตัวแทนและรูปแบบของนวัตกรรมโครงสร้าง และเป็นสถานที่ซึ่งบุคคลสามารถเรียนรู้ (Learn) และ Holbeche (2004) ได้อธิบายว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มงวด แต่มุ่งกระตุ้นให้คนในองค์กรรักษาความเป็นองค์การอย่างยั่งยืน โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กร แลให้ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร

3. ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูและบุคลากร นักเรียน และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การปรับโครงสร้างองค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสารสร้างความเข้าใจ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมุ่งเน้นผู้เรียน การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลผลิต ประกอบด้วย โครงสร้างขององค์กรที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับ การเปลี่ยนแปลง ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย มีความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการโรงเรียน และโรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน ด้านผลย้อนกลับ ประกอบด้วย รายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ต่อสาธารณชน และการนำผลประเมิน



มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ สอดคล้องกับการศึกษาของ Creemers และคณะ (1998) ได้ศึกษาสถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูง ผลการศึกษาพบว่า 1) การที่ผู้บริหารเป็นผู้นำที่เด็ดเดี่ยวของทีมงาน (Purposeful leadership of the staff by the head-teacher) 2) การมีส่วนร่วมของรองผู้บริหารโรงเรียน (Involvement of the deputy head-teacher) 3) การมีส่วนร่วมของครู (Involvement of teachers) 4) ความสามัคคีของครู (Consistency among teachers) 5) มีโครงสร้างบทเรียนหรือหลักสูตร (Structured lessons) 6) มีการเรียนการสอนที่ท้าทาย หรือน่าสนใจ (Intellectually challenging teaching) 7) สภาพแวดล้อมที่ทีมงานเป็นศูนย์กลางหรือมุ่งงาน (Work-centered environment) 8) ให้ความสำคัญกับเวลาหรือมีการจำกัดเวลาการทำงาน (Limited focus within sessions) 9) ให้ความสำคัญในการสื่อสารระหว่างครูและนักเรียนมากที่สุด 10) เก็บบันทึกข้อมูล (Record keeping) 11) มีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (Parental involvement) 12) มีบรรยากาศเชิงบวก (Positive climate)

4. ผลการประเมินการนำระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงไปใช้พบว่า ผลการประเมินการใช้ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนสู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการสนทนากลุ่ม สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนและหลังการใช้ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประเด็นการสนทนาประกอบด้วย 1) การปรับโครงสร้างองค์กร 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน 4) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 5) การมุ่งเน้นผู้เรียน และ 6) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ พบว่าหลังการใช้มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

ทุกองค์ประกอบดีขึ้นมากกว่าก่อนการใช้ ผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง มีความพึงพอใจต่อระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการด้านผลผลิต และด้านผลย้อนกลับ อยู่ในระดับมากทุกด้าน Winn & Cameron (1998) ได้ศึกษารูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารงานตามกรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งสหรัฐอเมริกา (MBNQA) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาถึงรูปแบบความเหมาะสมในการบริหารงาน ตามกรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพพบว่า ถ้านำไปประยุกต์ใช้สถานศึกษา จะก่อให้เกิดผลสำเร็จเป็นอย่างดี ซึ่งต้องพิจารณา 2 ส่วนร่วมกันคือ 1) การคิดค้นและการไม่ยอมรับในตัวผู้นำองค์กร ซึ่งเป็นผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์ ในการปฏิบัติงานที่ดีให้เกิดคุณภาพในองค์กร และมีอิทธิพลต่อความล้มเหลวในการจัดตั้งระบบคุณภาพหรือกระบวนการทำงานทั้งหลายที่เกี่ยวข้องโดยตรง 2) การพิจารณาถึงปฏิสัมพันธ์ ขององค์ประกอบตามรูปแบบรางวัลคุณภาพที่กำหนดขึ้น ไม่ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนงานบางด้านเท่าที่ควรแต่โครงสร้างของกรอบแนวคิดของระบบคุณภาพดังกล่าว ยังสามารถใช้เป็นแนวทาง เพื่อกำหนดให้สถานศึกษานำไปดำเนินการเพื่อมุ่งสู่คุณภาพการศึกษาที่ดีในอนาคต Dettmann (2004) ได้ศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารการศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่สนับสนุนที่มีต่อการนำ BMNQA ไปใช้ในการบริหารของมหาวิทยาลัยวิสคอนซินตอนใต้ (University of Wisconsin – South) ซึ่งเป็นการศึกษา วิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า กลุ่มผู้บริหารการศึกษามีมุมมองเชิงบวกต่อการนำเอา BMNQA มาใช้เป็นเกณฑ์



ในการบริหาร และผลวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า มุมมองต่อการนำ BMNQA มาใช้ในการบริหารของมหาวิทยาลัยทั้งมุมมองในเชิงบวก และมุมมองเชิงลบ ดังนี้ 1) มุมมองเชิงบวก ได้แก่ การเป็นศูนย์กลางของความ เป็นเลิศ เป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกที่ร่วมดำเนินการ สร้างภาพลักษณ์ในเชิงบวก เป็นวิถีทางไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และทำให้มีการสื่อสารกันมากขึ้น 2) มุมมองเชิงลบ ได้แก่ เสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง ต้องใช้เวลาในการเรียนและฝึกอบรม ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ มีภาระงานเพิ่มขึ้น ความไม่สอดคล้องกันระหว่างรางวัลกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย มีขอบเขตของการทำงานกว้างมากเกินไป ความคาดหวังเชิงคุณภาพสูงขึ้น การตัดสินใจโดยปราศจากการติดตามรูปแบบของหลักเกณฑ์ BMNQA และลูกจ้างในองค์กรไม่ให้การยอมรับอย่างเพียงพอ

ข้อเสนอแนะ

1. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาศู่อองค์การสมรรถนะสูง เป็นการดำเนินงานทั้งระบบ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเข้าใจเป้าหมายของการพัฒนา วิธีดำเนิน

การพัฒนา และต้องกำกับติดตามการดำเนินการพัฒนาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ประสบความสำเร็จได้ตามความมุ่งหมาย

2. การดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารจัดการมีการนำหลักการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จัดทุกสัปดาห์ ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบอาจสอดแทรกกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพิ่มเติม เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้ที่จะค้นคว้าหาความรู้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และถ่ายทอดคุณลักษณะของการใฝ่เรียนรู้ไปยังผู้เรียน

3. การดำเนินกิจกรรมตามหน่วยระบบย่อย สามารถปรับรูปแบบของกิจกรรมในช่วงการอบรมให้ความรู้ เพื่อให้เกิดความน่าสนใจยิ่งขึ้นได้

4. ผู้บริหารควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง เป็นแบบอย่างที่ปรึกษาและช่วยเหลือตามความเหมาะสม

5. การสร้างภาคีเครือข่ายระหว่างสถานศึกษาและสถาบันอุดมศึกษา อาจเริ่มตั้งแต่การเชิญวิทยากรจากสถาบันอุดมศึกษามาเพื่ออบรมให้ความรู้ ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะ ต่อเนื่องจนกระทั่งการดำเนินการพัฒนาเสร็จสิ้นลง

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- บุศรินทร์ สุจริตจันทร์. (2553). *รูปแบบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ และคณะ. (มกราคม-เมษายน, 2558). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาซีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระราชูปถัมภ์*. 9(1), 14-15.
- วิทยากร เชียงกุล. (2553). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2551/2552: บทบาทการศึกษากลับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.



- สมศักดิ์ ลินธุระเวชญ์. (2542). *มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์. (2556). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ท.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). *การขับเคลื่อนนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). *เกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอน มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2546). *แนวดำเนินการของสถานศึกษาเพื่อจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2559). *ก้าวข้ามขีดจำกัด สู่สหัสวรรษแห่งคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2551-2561)*. สิ่งพิมพ์ สกศ.ลำดับที่ 57/2552
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2555). *รายงานการวิจัยการประเมินศักยภาพและความพร้อมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรับรองการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา*. สิ่งพิมพ์ สกศ. ลำดับที่ 17/2555.
- อัญชนา พานิช. (2550). *องค์ประกอบประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Carew, D. et al., (2007). *Is your organization high performing? Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performance organizations*. USA: Pearson Education.
- Creemers, B. et al., (1998). The future of school effectiveness and improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 125-134.
- De Waal, A. and Sultan, S. (2012). "Applicability of the high performance organization framework in the Middle East: The case of Palestine Polytechnic University. *Education Business and Society Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(3), 213-223.



- Dettman, P.E. (2004). *Administrators, faculty, and staff/support staff's perceptions of MBNQA educational criteria implementation at the University of WisconsinStout*. Doctoral dissertation. Blacksburg, Virginia.
- Holbecnce, L. (2004). *The High performance organization ; Creating dynamic stability and sustainably success*. n.p., n.d.
- Mcshane, S.L. and Glinow, M.A. (2003). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution*. 2nd ed. New Your: McGraw-Hill.
- The Conference Board. (2013). *Research report*. [www.conferenceboard.org]. (January, 2016)
- Vitalo, R.L. (2009). Kaizen' role in building the high-performing organization form. *Kaizen desk referenee standard : The complete guide for applying kaizeri to continuously improve business results*.
- Winn, B.A. and Cameron, K.S. (1998). Organizational quality: An examination of the Malcolm Baldrige national quality framework. *Research in Higher Education*, 39(5), 491-512.
- Wohlstetter, P. and Mohrman, S.A. (1993). *School based management: Strategies for success*. [<http://www/ed/gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html>]. (March, 2016).