

กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช
Strategy for developing moral schools of the Office of the
Basic Education Commission (OBEC) Towards Balanced Success
under the Office of the Secondary Education Service Area
of Nakhon Si Thammarat

ชนิดาภา ศรีเปารยะ¹, นพรัตน์ ชัยเรือง² และ เอกรินทร์ สังข์ทอง³
Chanidapha Sripaoraya¹, Nopparat Chairueng² and Ekarin Sungthong³

Received: 11 January 2026; Revised: 25 March 2026; Accepted: 03 April 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล 2) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล และ 3) ตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช วิธีดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยและพัฒนากลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 331 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามและแบบประเมินกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น พร้อมทั้งตรวจสอบกลยุทธ์ด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนีสูงสุดคือ มิติด้านนักเรียน 2) กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ การพัฒนากิจกรรมและกระบวนการส่งเสริมคุณธรรมอย่างยั่งยืน การสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วน การเสริมสร้างความสามารถในการส่งเสริมคุณธรรม และการพัฒนาครูและนักเรียนให้เป็นแบบอย่างที่ดี โดยขับเคลื่อนภายใต้กรอบการบริหารแบบสมดุล 4 มุมมอง คือ ด้านนักเรียน ด้านการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากร และด้านการเรียนรู้และการเติบโต 3) ผลการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า กลยุทธ์มีความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

^{1 2 3} หลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช; Doctor of Education Program in Educational Administration Nakhon Si Thammarat Rajabhat University
Corresponding Author, E-mail: chanedapa45499@gmail.com

คำสำคัญ: กลยุทธ์การพัฒนา; ความสำเร็จแบบสมดุล; โรงเรียนคุณธรรม สพฐ.; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the current state, desirable state, and priority needs for developing OBEC moral schools towards balanced success; 2) to develop a strategy for developing OBEC moral schools towards balanced success; and 3) to validate the developed strategy under the Office of the Secondary Education Service Area of Nakhon Si Thammarat. The research followed a Research and Development (R&D) design. The sample consisted of 331 school administrators and teachers. The research instruments included questionnaires and strategy evaluation forms. Data were analyzed using mean, standard deviation, and Priority Needs Index (PNI). The strategy was validated through a Connoisseurship seminar with 10 experts.

The research findings revealed that: 1) The overall current state was at a high level, while the desirable state was at the highest level. The highest priority need was the student dimension. 2) The developed strategy comprised 4 strategic issues: developing sustainable moral promotion activities and processes, building participation from all sectors, enhancing moral promotion capabilities, and developing teachers and students as role models. These are driven by the Balanced Scorecard (BSC) framework across 4 perspectives: Student, Internal Process/Management, Resource, and Learning and Growth. 3) The validation by experts confirmed that the strategy was accurate, appropriate, and feasible, demonstrating high alignment with the context of the Office of the Secondary Education Service Area of Nakhon Si Thammarat.

Keywords: Balanced Success; Development Strategy; OBEC Moral School; Nakhon Si Thammarat Secondary Education Service Area Office

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 มนุษย์ต้องเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่รวดเร็ว และซับซ้อน ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและการดำเนินงานในทุกมิติ การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนามนุษย์ให้มีความสมบูรณ์พร้อม ทั้งด้านสติปัญญาและจิตใจ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้คนในสังคมสามารถปรับตัวได้อย่างเท่าทัน อย่างไรก็ตาม สภาพสังคมปัจจุบันมุ่งเน้นการพัฒนาเชิง

เทคโนโลยีและอุตสาหกรรม จนอาจจะเลยการปลูกฝังรากฐานทางจิตใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ที่ระบุว่าการจัดการศึกษาต้องพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และคุณธรรม (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542) แม้จะมีนโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพคนไทยยุคใหม่ แต่การพัฒนาในทางปฏิบัติ ยังคงเผชิญกับความท้าทายในการสร้างความสมดุลระหว่างความเจริญทางวัตถุ และเสถียรภาพทางคุณธรรมจริยธรรมของเยาวชนในชาติ

โครงการโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. จึงถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อสืบสานพระราชปณิธานและยุทธศาสตร์ชาติ ในการพัฒนาเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหาร ครู และนักเรียน มีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลและซึมซับค่านิยมแห่งความดีอย่างเป็นธรรมชาติ (ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ, 2558) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จอย่างเป็นระบบ การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการที่ทันสมัยอย่างแนวคิดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) จึงมีความสำคัญยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Saavedra และ Opfer (2012) ที่ได้ศึกษาและระบุว่า การบริหารแบบสมดุลช่วยให้สถานศึกษาสามารถวางกลยุทธ์ผ่าน 4 มุมมองหลัก ได้แก่ มุมมองของนักเรียน มุมมองกระบวนการภายใน มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต และมุมมองทรัพยากร เพื่อให้เกิดความรอบคอบและมองภาพรวมของการพัฒนาในทุกด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Saavedra, A. R. & Opfer, V. D., 2012)

จากการศึกษาข้อมูลการบริหารงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช พบว่า การบริหารจัดการโรงเรียนคุณธรรมในพื้นที่ ยังไม่บรรลุประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมาย เนื่องจากแนวคิดการบริหารแบบสมดุล ยังถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้บริหารจำนวนมาก ส่งผลให้ขาดความเข้าใจในการกำหนดทิศทางองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของเขตพื้นที่ฯ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร ทำให้การพัฒนาทักษะนักเรียนและการจัดกระบวนการภายใน ขาดความต่อเนื่องและไม่มีระบบการวัดผลที่ชัดเจนในทุกมิติ สภาพปัญหาเหล่านี้ สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการแสวงหากลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาช่วยอุดช่องว่างในการบริหารจัดการ เพื่อให้การขับเคลื่อนโรงเรียนคุณธรรมในพื้นที่จังหวัด นครศรีธรรมราช เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม

จากสภาพปัญหาและความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความจำเป็นในการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช เพื่อสร้างกรอบแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดความสมดุล ทั้งในด้านคุณภาพนักเรียน กระบวนการจัดการภายใน การพัฒนาบุคลากร และการบริหารทรัพยากร ผลการวิจัยในครั้งนี้ ไม่เพียงแต่จะช่วยแก้ไขปัญหาด้านความคล่องตัวในการบริหารงาน แต่ยังเป็นคุณค่าสำคัญในการยกระดับคุณภาพผู้เรียน ให้เป็นผู้ที่มีทั้ง "ความเก่ง" และ "ความดี" ตามเป้าหมายของหลักสูตรแกนกลาง และสร้างต้นแบบความสำเร็จที่มีความสมดุลอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช
3. เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

วิธีดำเนินการวิจัย

บทความวิจัยนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. การศึกษาวิจัยเชิงเอกสาร ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. 6 ขั้นตอน และกระบวนการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ใน 4 มุมมอง (การเงิน, ลูกค้า, กระบวนการภายใน, การเรียนรู้และการเติบโต) รวมถึงมาตรฐานโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

2. การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน และหาความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่อื่นจำนวน 30 คน ประชากรคือ ผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช จำนวน 2,870 คน วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามตาราง Krejcie & Morgan ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 338 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และลำดับความสำคัญของกลยุทธ์

3. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ฯ ผู้อำนวยการกลุ่ม และผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จนข้อมูลอิ่มตัว นอกจากนี้ยังมีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน เพื่อยืนยันความถูกต้องของร่างกลยุทธ์ และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้บริหารและครูปฏิบัติงาน จำนวน 12 คน เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้และประโยชน์ของกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และพรรณนาวิเคราะห์

4. การพัฒนากลยุทธ์ ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนากลยุทธ์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix จากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยกำหนดให้จุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) มาจากข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา ส่วนโอกาส (O) และอุปสรรค (T) มาจากข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก เอกสารนโยบาย และบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ทั้งนี้ คัดเลือกเฉพาะประเด็นที่สอดคล้องกันจากข้อมูลอย่างน้อย 2 แหล่ง และสัมพันธ์กับผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น แล้วนำมาจับคู่เพื่อกำหนดกลยุทธ์ 4 ด้าน ได้แก่ SO, ST, WO และ WT พร้อมจัดทำเป็นร่างกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล ก่อนนำไปตรวจสอบและปรับปรุงในระยต่อไป

5. การวิจัยเพื่อรับรองกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายในระยที่ 3 โดยนำผลจากการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มาดำเนินการแก้ไขปรับปรุงจนได้กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ฉบับสมบูรณ์ที่พร้อมนำไปใช้ปฏิบัติจริง

สรุปผลการวิจัย

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.14$) โดยการกำหนดคุณธรรมอัตลักษณ์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=3.33$) อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ การสร้างครูแกนนำและนักเรียนแกนนำ ($\bar{X}=3.26$) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มาตรฐานโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. นักเรียน ($\bar{X}=3.01$) อยู่ในระดับปานกลาง

. ความต้องการการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.79$) โดยมาตรฐานโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. นักเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{x}=4.82$) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การสร้างครูแกนนำและนักเรียนแกนนำ ($\bar{X}=4.81$) อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มาตรฐานโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ผู้บริหาร ($\bar{X}=4.76$) อยู่ในระดับมากที่สุด

ความต้องการจำเป็น (PNI) ค่าดัชนี PNImodified ของความต้องการพัฒนาการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราชพบว่า โดยรวม เท่ากับ 0.53 (PNImodified=0.57) เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ มาตรฐานโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. นักเรียน (PNImodified=0.57) รองลงมาคือ มาตรฐาน

โรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ผู้บริหารและมาตรฐานโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ครู (PNI_{modified}=0.54) และมาตรฐานโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. โรงเรียน (PNI_{modified}=0.53) ดังแสดงในตารางที่ 1

(N=338)

การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1. การสร้างการรับรู้และการยอมรับ	3.25	0.57	ปานกลาง	4.77	0.56	มากที่สุด	0.47
2. การสร้างครูแกนนำและนักเรียนแกนนำ	3.26	0.57	ปานกลาง	4.81	0.55	มากที่สุด	0.48
3. การกำหนดคุณธรรมอัตลักษณ์ของโรงเรียน	3.33	0.60	ปานกลาง	4.78	0.59	มากที่สุด	0.44
4. การกำหนดวิธีบรรลุคุณธรรมอัตลักษณ์ของโรงเรียน	3.21	0.58	ปานกลาง	4.78	0.57	มากที่สุด	0.49
5. การลงมือปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง (คุณธรรมอัตลักษณ์)	3.17	0.53	ปานกลาง	4.77	0.56	มากที่สุด	0.51
6. การสร้างกลไกการขับเคลื่อนโรงเรียนคุณธรรม	3.19	0.52	ปานกลาง	4.78	0.57	มากที่สุด	0.50
7. มาตรฐานโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. โรงเรียน	3.13	0.52	ปานกลาง	4.77	0.52	มากที่สุด	0.53
8. มาตรฐานโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ผู้บริหาร	3.11	0.55	ปานกลาง	4.76	0.55	มากที่สุด	0.54
9. มาตรฐานโรงเรียนคุณธรรม สพฐ.ครู	3.05	0.55	ปานกลาง	4.80	0.52	มากที่สุด	0.54
10. มาตรฐานโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. นักเรียน	2.72	0.45	ปานกลาง	4.82	0.59	มากที่สุด	0.57
โดยรวม	3.14	0.54	ปานกลาง	4.79	0.56	มากที่สุด	0.53

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล

จากการการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้สรุปได้ดังนี้

1. การสร้างการรับรู้และการยอมรับ มีองค์ประกอบ การส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมการสร้างการรับรู้และการยอมรับ ผู้ปกครองในบางพื้นที่ไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินโครงการ และโรงเรียนมีทรัพยากรในการจัดกิจกรรมสร้างการรับรู้ (มุมมองด้านทรัพยากรและมุมมองด้านการบริหารจัดการ)

2. การสร้างครูแกนนำและนักเรียนแกนนำ มีองค์ประกอบ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเกิดความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู ผ่านกิจกรรมหรือการสื่อสารสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารจัดสรร

ภาระงานให้ครูได้ทำงานที่ตรงกับความถนัดและตรงตามความเชี่ยวชาญของตน และผู้บริหารมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้ครูรักในงาน และมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มความสามารถ (มุมมองด้านนักเรียน)

3. การกำหนดคุณธรรมอัตลักษณ์ของโรงเรียน มืองค์ประกอบ โรงเรียนมีการร่วมมืออย่างดีระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียนในการกำหนดคุณธรรมอัตลักษณ์ ซึ่งช่วยสร้างความเข้าใจ และการยอมรับในคุณธรรมที่กำหนด นโยบายการประเมินผล สามารถช่วยให้โรงเรียนปรับปรุงการดำเนินการด้านคุณธรรมให้ดีขึ้น และโรงเรียนมีการสื่อสารกับผู้ปกครองและชุมชนอย่างชัดเจน เกี่ยวกับคุณธรรมอัตลักษณ์ ซึ่งช่วยให้มีการรับรู้และการยอมรับจากทุกฝ่าย (มุมมองด้านนักเรียน และมุมมองด้านทรัพยากร)

4. การกำหนดวิธีบรรลุนคุณธรรมอัตลักษณ์ของโรงเรียน มืองค์ประกอบ โรงเรียนใช้กิจกรรมหลากหลายที่เชื่อมโยงกับการส่งเสริมคุณธรรม เช่น การทำกิจกรรมจิตอาสา การประพฤติปฏิบัติที่ดีในห้องเรียน การประเมินผลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถช่วยให้โรงเรียนรู้ว่ากิจกรรมไหนได้ผลดีและกิจกรรมไหนที่ต้องการการปรับปรุง และการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนจากครอบครัว ชุมชนสามารถช่วยให้นักเรียนปฏิบัติตามคุณธรรมในทุกด้านได้ดีขึ้น (มุมมองด้านนักเรียน)

5. การลงมือปฏิบัติเพื่อบรรลุนเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง มืองค์ประกอบ ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามคุณธรรมอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมคุณธรรม โรงเรียนมีการติดตามผลที่เป็นระบบ และมีการประเมินผลที่ช่วยให้การส่งเสริมคุณธรรมเป็นไปตามแผน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น การสนับสนุนจากชุมชนและองค์กรต่าง ๆ ซึ่งสามารถเสริมสร้างการปฏิบัติที่ดี ในชีวิตประจำวันของนักเรียนได้ และนโยบายจากหน่วยงาน จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับในการส่งเสริมคุณธรรม (มุมมองด้านนักเรียน)

6. การสร้างกลไกการขับเคลื่อนโรงเรียนคุณธรรม มืองค์ประกอบ โรงเรียนมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงานโรงเรียนคุณธรรมอย่างเป็นระบบ และมีการปรับปรุงกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนมีการฝึกอบรมผู้นำ ที่เน้นการสร้างทักษะในการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ และการประสานงานที่ดีได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกและเครือข่ายการศึกษา ซึ่งช่วยเสริมความเข้มแข็งในการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม (มุมมองด้านทรัพยากร)

7. มาตรฐานโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. โรงเรียน มืองค์ประกอบ โรงเรียนมีการสร้างเครือข่ายกับชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากภายนอก การพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น ความพร้อมของทรัพยากรภายนอกและการมีส่วนร่วมจากบุคคลหรือกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการปรับนโยบายให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและความต้องการปัจจุบัน จะทำให้การส่งเสริมคุณธรรมมีผลมากขึ้น (มุมมองด้านทรัพยากร)

8. มาตรฐานโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ผู้บริหาร มีองค์ประกอบ การขยายการมีส่วนร่วมจากผู้ปกครองและชุมชนจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม การใช้เครื่องมือประเมินผลที่มีแนวทางหรือมาตรฐานการประเมินจากภายนอกประสิทธิภาพ จะช่วยให้การดำเนินงานมีความโปร่งใส และการขยายกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประพฤติปฏิบัติคุณธรรม ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก เช่น กระแสสังคมและบริบทชุมชน ซึ่งช่วยส่งเสริมทักษะชีวิตของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต)

9. มาตรฐานโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ครู มีองค์ประกอบ การใช้เครื่องมือการประเมินผลที่หลากหลายได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น แนวทางหรือมาตรฐานจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น การสนับสนุนจากชุมชนและองค์กรภายนอก ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณธรรม และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น การสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง ซึ่งจะช่วยให้การเรียนการสอนคุณธรรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการสร้างกิจกรรมที่ได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและองค์กรต่าง ๆ ช่วยให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติคุณธรรมในชีวิตจริง จะทำให้การส่งเสริมคุณธรรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น (มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต)

10. มาตรฐานโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. นักเรียน มีองค์ประกอบ การฝึกฝนในสถานการณ์จริงจากชุมชน จะช่วยให้นักเรียนประพฤติปฏิบัติคุณธรรมได้ดีขึ้น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมจิตอาสาของหน่วยงานภายนอก จะช่วยให้นักเรียนได้พัฒนาคุณธรรมอย่างเป็นรูปธรรม และนักเรียนสามารถนำหลักคุณธรรมไปใช้ในชีวิตประจำวันได้จริง (มุมมองด้านนักเรียน)

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช พบว่า จากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ของการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช

พบว่า จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix และสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ทางเลือก 4 ลักษณะ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงแก้ไข/พัฒนา และกลยุทธ์เชิงรับ โดยผลการวิเคราะห์สะท้อนให้เห็นว่า สถานศึกษามีจุดแข็งสำคัญคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมคุณธรรม โรงเรียนมีคณะกรรมการจากหลายภาคส่วน ครูมีส่วนร่วมในการส่งเสริมคุณธรรม และสามารถบูรณาการคุณธรรมในกระบวนการเรียนการสอนได้ ขณะเดียวกันยังมีจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การติดตามและประเมินผลที่ยังไม่เป็นระบบ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนที่ยังไม่เพียงพอ การมีส่วนร่วมของครูและนักเรียนที่ยังไม่เต็มที่ ความหลากหลายของกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมที่ยังไม่ครอบคลุม และการกำหนดคุณธรรมอัตลักษณ์ร่วมกันที่ยังไม่ชัดเจน

เมื่อพิจารณาปัจจัยภายนอก พบว่า โอกาสสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม ได้แก่ การมีนโยบายที่สนับสนุนการส่งเสริมค่านิยมและคุณธรรม การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วม การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก การจัดกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาทักษะทางสังคมของนักเรียน และการใช้สื่อภายนอกอย่างเหมาะสมเพื่อช่วยสื่อสารคุณธรรมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ขณะที่อุปสรรคสำคัญ ได้แก่ การขาดการสนับสนุนจากชุมชน ผู้ปกครอง และองค์กรภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อติดตามประเมินผล การจัดกิจกรรม การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณธรรม และการส่งเสริมให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติคุณธรรมในชีวิตจริง

จากการจับคู่ปัจจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ทางเลือก โดยกลยุทธ์เชิงรุกมุ่งใช้จุดแข็งของสถานศึกษาในการสร้างแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน ออกแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับคุณธรรม บูรณาการคุณธรรมในกระบวนการเรียนการสอน สร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ และใช้สื่อที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนงานคุณธรรม ส่วนกลยุทธ์เชิงป้องกันมุ่งใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อลดผลกระทบจากข้อจำกัดภายนอก เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรม การเสริมบทบาทคณะกรรมการจากหลายภาคส่วน การออกแบบกิจกรรมที่ต่อเนื่อง และการใช้บทบาทของครูเป็นแบบอย่างในการรับมือกับข้อจำกัดจากการขาดการสนับสนุนภายนอก

สำหรับกลยุทธ์เชิงแก้ไข/พัฒนา มุ่งพัฒนาจุดอ่อนของสถานศึกษาโดยอาศัยโอกาสจากภายนอก เช่น การพัฒนาเครื่องมือประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ การสร้างเครือข่ายกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและนักเรียนผ่านกิจกรรมที่เหมาะสม และการใช้สื่อจากภายนอกมาช่วยในการสื่อสารและขับเคลื่อนคุณธรรม ขณะที่กลยุทธ์เชิงรับมุ่งลดจุดอ่อนและผลกระทบจากอุปสรรคไปพร้อมกัน โดยให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ การสร้างความร่วมมือกับชุมชน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและนักเรียน การพัฒนากิจกรรมที่หลากหลาย และการกำหนดคุณธรรมอัตลักษณ์ร่วมกันของผู้บริหาร ครู และนักเรียน

ผลการร่างกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช และนำข้อมูลที่ได้มาร่างกลยุทธ์ได้ดังนี้

กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช มุ่งเน้นการขับเคลื่อนผ่านวิสัยทัศน์ที่บูรณาการสื่อเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการเรียนรู้และการปฏิบัติจริง โดยมีพันธกิจหลักในการส่งเสริมคุณธรรมนักเรียนผ่านกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริงและการสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อความยั่งยืน ซึ่งโครงสร้างกลยุทธ์ถูกออกแบบภายใต้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ครอบคลุม 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน ที่เน้นการฝึกปฏิบัติและการเป็นผู้นำคุณธรรม มุมมองด้านการบริหารจัดการ ที่พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส มุมมองด้านทรัพยากร ที่มุ่งเน้นการระดมทุนและการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากภายนอก และ มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะครูให้เป็น

แบบอย่างและมีความสามารถในการบูรณาการคุณธรรมสู่การจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสังคมแห่งคุณธรรมที่มีความสมดุลในทุกมิติ

กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช						
Balanced Scorecard	วัตถุประสงค์	การกำหนดตัวชี้วัด	การตั้งเป้าหมาย	การติดตามผล	โครงการเริ่ม	
มุมมองการ เรียนรู้และ การเติบโต	1) พัฒนาบุคลากรทั้งครูและผู้บริหารให้มีความรู้และทักษะในการส่งเสริมคุณธรรม 2) พัฒนาศักยภาพของโรงเรียนในการดำเนินงานตามแผนทั้งทางไว้	1) การพัฒนาทักษะของครูในการส่งเสริมคุณธรรม 2) ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการส่งเสริมคุณธรรม 3) การเติบโตของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง	1) อบรมครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อเสริมสร้างทักษะการส่งเสริมคุณธรรม 2) เพิ่มทักษะการนำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมมาใช้ในการเรียนการสอน	1) ใช้การประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะของบุคลากร 2) ตรวจสอบผลลัพธ์จากการพัฒนาบุคลากรในการส่งเสริมคุณธรรม	1) การฝึกอบรมครูเพื่อส่งเสริมคุณธรรม 2) การพัฒนาผู้นำโรงเรียน 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณธรรม 4) การพัฒนาทักษะทางสังคมของนักเรียน 5) การสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและนักเรียน	
มุมมอง ทรัพยากรและ งบประมาณ	1) การจัดการทรัพยากรและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการส่งเสริมคุณธรรม 2) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม	1) การใช้ทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ สื่อ) ในการส่งเสริมคุณธรรม 2) ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร 3) การมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและชุมชน	1) ใช้จ่ายงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 2) เพิ่มการสนับสนุนจากภายนอก เช่น ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้เกิดการส่งเสริมคุณธรรมอย่างยั่งยืน	1) ใช้การประเมินการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ เช่น งบประมาณและทรัพยากรบุคคล 2) ตรวจสอบการสนับสนุนจากภายนอกและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการส่งเสริมคุณธรรม	1) การบริหารจัดการงบประมาณเพื่อส่งเสริมคุณธรรม 2) การระดมทรัพยากรจากชุมชนและองค์กรภายนอก 3) การจัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมคุณธรรม 4) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการทรัพยากร 5) การเพิ่มช่องทางทางการสนับสนุนจากภายนอก	
มุมมอง กระบวนการ ภายใน	1) พัฒนาระบบการและกิจกรรมภายในโรงเรียนที่สนับสนุนการส่งเสริมคุณธรรม 2) สร้างกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมคุณธรรม	1) จำนวนกิจกรรมที่สอดคล้องกับคุณธรรม 2) กระบวนการฝึกฝนและประเมินผลการปฏิบัติคุณธรรม 3) ระบบการติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ	1) การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมคุณธรรมให้มีความหลากหลาย 2) พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการภายในเพื่อส่งเสริมคุณธรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	1) ใช้การประเมินผลการจัดกิจกรรมและการดำเนินการที่สอดคล้องกับการส่งเสริมคุณธรรม 2) การตรวจสอบและประเมินผลกระบวนการภายในโดยใช้เครื่องมือประเมินที่มีประสิทธิภาพ	1) การพัฒนาระบบการเรียนการสอนที่ส่งเสริมคุณธรรม 2) การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ 3) การสร้างระบบติดตามผลการพัฒนาคุณธรรม 4) การพัฒนาบุคลากรในการส่งเสริมคุณธรรม 5) การพัฒนาระบบการจัดการภายในที่สนับสนุนการส่งเสริมคุณธรรม	
มุมมอง นักเรียน	1) พัฒนาและยกระดับคุณภาพของนักเรียนให้มีพื้นฐานรู้ ทักษะ และคุณธรรม 2) ใ้การเรียนรู้และพัฒนาทักษะเป็นไปตามหลักการของโรงเรียนคุณธรรม	1) ระดับการเข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม 2) ความสามารถในการประพฤติปฏิบัติคุณธรรมในชีวิตประจำวัน 3) การพัฒนาทักษะทางสังคมที่ดีขึ้นจากกิจกรรมคุณธรรม	1) นักเรียนทุกคนต้องเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมในแต่ละปีการศึกษา 2) พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติตามคุณธรรมได้ในชีวิตประจำวัน	1) ใช้การประเมินผลจากการเข้าร่วมกิจกรรม 2) ตรวจสอบการพัฒนาในด้านความรับผิดชอบและพฤติกรรมที่ดีจากนักเรียน	1) นักเรียนคุณธรรม 2) คุณธรรมสู่ชีวิตจริง 3) การมีส่วนร่วมของชุมชน 4) การประเมินคุณธรรม 5) การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี	

ภาพ 1 กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ก่อนปรับปรุง

3. วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

พบว่า ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช และคู่มือการใช้งาน (ฉบับที่ 1) โดยใช้ระเบียบวิธีสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.ชูศักดิ์ เอกเพชร, รองศาสตราจารย์ ดร. วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, รองศาสตราจารย์ ดร.จรัส อติวิทยาภรณ์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนกฤษ บุญพบ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพมาศ เสวตวรโชติ, ดร.สุภาพ เต็มรัตน์, ดร.วีระศักดิ์ วังชิงชัย, นายสมศักดิ์ คงแป้น, ดร.ปรีชา ปัญญาณฤพล และนางสาวอติตดา ยวงนาคน ซึ่งผลจากการสัมมนาได้ให้ข้อเสนอแนะที่ทรงคุณค่าในมิติต่าง ๆ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับมุมมองการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) เป็นลำดับแรกเพื่อเป็นรากฐานในการขับเคลื่อนกระบวนการอื่น ๆ พร้อมทั้งเน้นย้ำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT

Analysis) เพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับบริบทจริงของพื้นที่ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังได้เสนอให้มีการนิยามเชิงปฏิบัติการของกรอบแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพที่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้จริงในระดับโรงเรียน รวมถึงการบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ในการติดตามและประเมินผลพฤติกรรมคุณธรรมเพื่อความโปร่งใสและทันสมัย ในส่วนของกิจกรรมได้มุ่งเน้นการพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้นำด้านคุณธรรมผ่านการปฏิบัติจริง (Active Learning) โดยมีครูเป็นแบบอย่างที่ดีและทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ตลอดจนการสร้างความร่วมมืออย่างยั่งยืนกับภาคีเครือข่ายภายนอกและชุมชน ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะทั้งหมดมาปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องกัน โดยมุ่งเน้นการใช้สื่อเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนและใช้ระบบการประเมินผลที่ยืดหยุ่นตามบริบทของสถานศึกษา เพื่อให้กลยุทธ์ดังกล่าวมีความสมบูรณ์เชิงวิชาการและสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อสร้างความสำเร็จแบบสมดุลได้อย่างเป็นรูปธรรมในอนาคต

**กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ.สู่ความสำเร็จแบบสมดุล
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช**

Balanced Scorecard	วัตถุประสงค์	การกำหนดตัวชี้วัด	การจัดเป้าหมาย	การติดตามผล	โครงการริเริ่ม
มุมมองการเติบโต	1) พัฒนาบุคลากรทั้งครูและผู้บริหารให้มีความรู้และทักษะในการส่งเสริมคุณธรรม 2) พัฒนาศักยภาพของโรงเรียนในการดำเนินงานตามแผนทั้งวงไว้	1) การพัฒนาทักษะของครูในการส่งเสริมคุณธรรม 2) ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการส่งเสริมคุณธรรม 3) การเติบโตของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง	1) ยกระดับและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อเสริมสร้างทักษะการส่งเสริมคุณธรรม 2) เพิ่มทักษะการนำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมมาใช้ในการเรียนการสอน	1) ใช้การประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะของบุคลากร 2) ตรวจสอบผลลัพธ์จากการพัฒนาบุคลากรในการส่งเสริมคุณธรรม	1) การฝึกอบรมครูเพื่อส่งเสริมคุณธรรม 2) การพัฒนาผู้นำในโรงเรียน 3) การสร้างรายวิชาการเรียนรู้เพื่อคัดกรองพัฒนาคุณธรรม 4) การพัฒนาทักษะทางสังคมของนักเรียน 5) การสร้างแรงบันดาลใจให้กับคุณและนักเรียน
มุมมองทรัพยากรและงบประมาณ	1) การจัดการทรัพยากรและงบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการส่งเสริมคุณธรรม 2) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม	1) การใช้ทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ สื่อ) ในการส่งเสริมคุณธรรม 2) ความรู้ความเข้าใจในการใช้ทรัพยากร 3) การมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและชุมชน	1) จัดงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 2) เพิ่มการสนับสนุนจากภายนอก เช่น ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้เกิดการส่งเสริมคุณธรรมอย่างยั่งยืน	1) ใช้การประเมินการใช้ทรัพยากรที่มีในโครงการต่างๆ เช่น งบประมาณและทรัพยากรบุคคล 2) ตรวจสอบการสนับสนุนจากภายนอกและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการส่งเสริมคุณธรรม	1) การบริหารจัดการงบประมาณเพื่อส่งเสริมคุณธรรม 2) การระดมทรัพยากรจากชุมชนและองค์กรภายนอก 3) การจัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมคุณธรรม 4) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการทรัพยากร 5) การเพิ่มช่องทางหาทุนสนับสนุนจากภายนอก
มุมมองกระบวนการภายใน	1) พัฒนาระบบการและกิจกรรมภายในโรงเรียนที่สนับสนุนการส่งเสริมคุณธรรม 2) สร้างกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมคุณธรรม	1) จำนวนกิจกรรมที่สอดคล้องกับคุณธรรม 2) กระบวนการมีผลและประเมินผล การปฏิบัติงานคุณธรรม 3) ระบบการติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ	1) การจัดการกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมให้มีความหลากหลาย 2) พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการภายในเพื่อส่งเสริมคุณธรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	1) ใช้การประเมินผลการจัดการกิจกรรมและการดำเนินการที่สอดคล้องกับการส่งเสริมคุณธรรม 2) การตรวจสอบและประเมินผลกระบวนการภายในโดยใช้เครื่องมือประเมินที่มีประสิทธิภาพ	1) การพัฒนาระบบการเรียนการสอนที่ส่งเสริมคุณธรรม 2) การพัฒนาเครื่องมือการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ 3) การสร้างระบบติดตามผลการพัฒนาคุณธรรม 4) การพัฒนาบุคลากรในการส่งเสริมคุณธรรม 5) การพัฒนาระบบการติดตามภายในที่สนับสนุนการส่งเสริมคุณธรรม
มุมมองนักเรียน	1) พัฒนาและยกระดับคุณภาพของนักเรียนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณธรรม 2) ให้การเรียนรู้และพัฒนาทักษะเป็นไปตามหลักการของโรงเรียนคุณธรรม	1) ระดับการเข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม 2) ความสามารถในการประพฤติปฏิบัติคุณธรรมในชีวิตประจำวัน 3) การพัฒนาทักษะทางสังคมที่สืบจากกิจกรรมคุณธรรม	1) นักเรียนทุกคนต้องเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมในและนอกระบบการศึกษา 2) พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติตามคุณธรรมได้ในชีวิตประจำวัน	1) ใช้การประเมินผลจากการเข้าร่วมกิจกรรม 2) ตรวจสอบการพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ดีจากนักเรียน	1) นักเรียนคุณธรรม 2) คุณธรรมสู่ชีวิตจริง 3) การมีส่วนร่วมของชุมชน 4) การประเมินคุณธรรม 5) การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี

ภาพ 2 กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ.สู่ความสำเร็จแบบสมดุล
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช หลังปรับปรุง

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. จำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดที่บูรณาการการจัดการเชิงกลยุทธ์ กระบวนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม การบริหารแบบสมดุล และมาตรฐานโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. โดยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นค่อนข้างสูง ผลดังกล่าวสะท้อนว่า การดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมในสถานศึกษา ยังมีช่องว่างระหว่าง

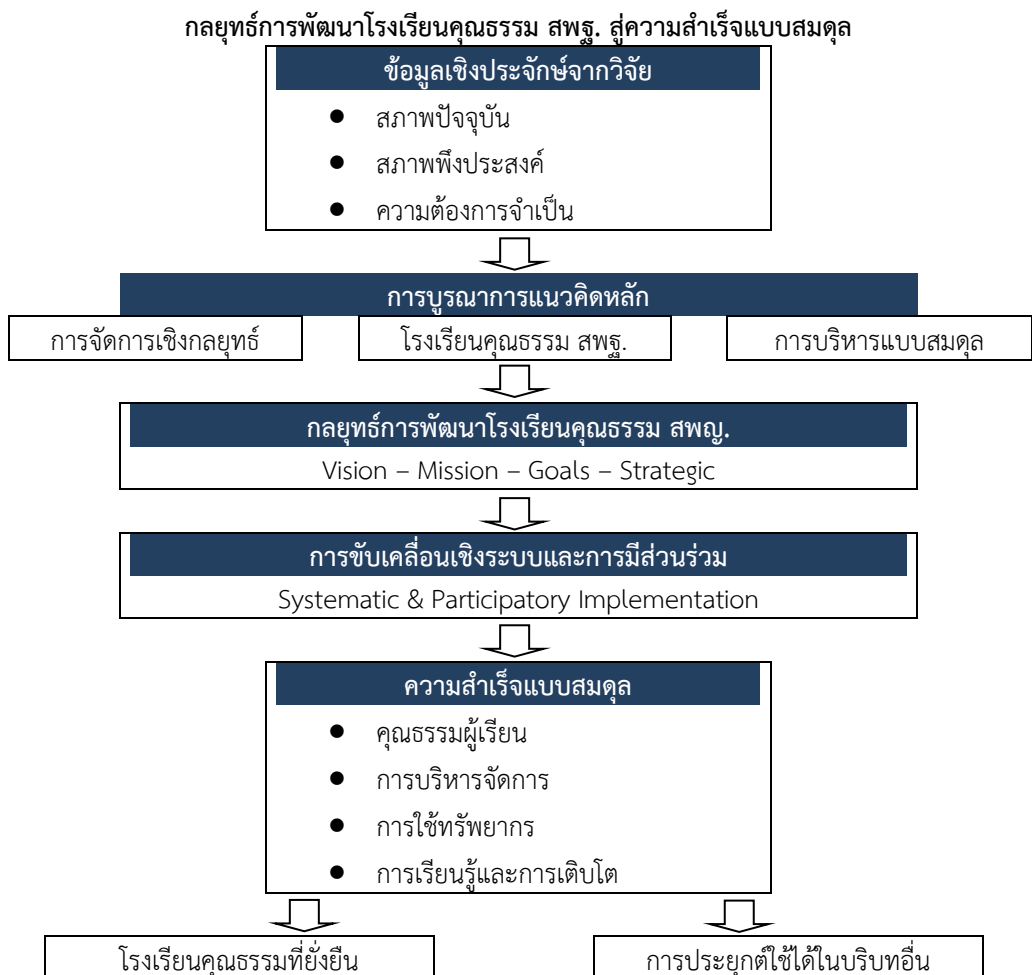
สภาพจริงกับเป้าหมายที่ต้องการอยู่พอสมควร จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการขับเคลื่อนโรงเรียนคุณธรรม มิใช่เพียงการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมเป็นครั้งคราว แต่เป็นการพัฒนาทั้งระบบของสถานศึกษา ซึ่งต้องอาศัยการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู และบุคลากร ตลอดจนระบบติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง หากขาดองค์ประกอบดังกล่าว การดำเนินงานอาจเป็นไปอย่างกระจัดกระจาย และไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์และการบริหารแบบสมดุลที่เน้นการกำหนดเป้าหมายเชิงระบบและการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของชาญจิต ทัพพมีย์ (2564) และยุพิน อินธิแสง (2565) ที่พบว่า การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเป็นฐานในการวางแผนพัฒนา จึงอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมให้เกิดผลอย่างแท้จริง ต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ช่องว่างของการดำเนินงานและออกแบบกรอบพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

2. ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ความสำเร็จแบบสมดุลที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมาย และประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับมุมมองการบริหารแบบสมดุลอย่างครอบคลุม ทั้งด้านนักเรียน ทรัพยากร การบริหารจัดการ และการเรียนรู้และการเติบโต อีกทั้งได้รับการประเมินความเหมาะสมและความถูกต้องจากผู้เชี่ยวชาญในระดับมากที่สุด ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความครอบคลุมทั้งในเชิงหลักการและเชิงปฏิบัติ และสามารถใช้เป็นกรอบในการขับเคลื่อนโรงเรียนคุณธรรมได้อย่างมีทิศทาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการกำหนดกลยุทธ์ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ทำให้กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับสภาพจริงของสถานศึกษา และช่วยให้การดำเนินงานสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเกิดความสมดุลในทุกมิติของการบริหาร ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิด SWOT Analysis และแนวคิดการบริหารแบบสมดุล ซึ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์จากข้อมูลบริบทและการเชื่อมโยงเป้าหมายในหลายมิติให้สอดคล้องประสานกัน ตลอดจนสอดคล้องกับงานวิจัยของฉรุต ไทยอุทิศ (2547) และอภิญา สิงหา (2564) ที่เสนอว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณธรรม จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน ครอบคลุม และเหมาะสมกับบริบท จึงสะท้อนให้เห็นว่า ความสำเร็จของโรงเรียนคุณธรรมไม่ได้เกิดจากการดำเนินงานเฉพาะด้าน แต่เกิดจากการวางกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงทุกองค์ประกอบของสถานศึกษาเข้าด้วยกันอย่างสมดุล

3. ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด และสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช ผลดังกล่าวสะท้อนว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมิได้มีความเหมาะสมเพียงในเชิงทฤษฎีเท่านั้น แต่ยังมีศักยภาพในการนำไปประยุกต์ใช้จริงในสถานศึกษา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะกระบวนการตรวจสอบและปรับปรุงกลยุทธ์เปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณา ทำ

ให้ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานจริง สามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับข้อจำกัดและศักยภาพของแต่ละโรงเรียนได้ ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของกันตลภัส อชิรปัญญานันท์ (2564) ที่พบว่า กลยุทธ์ที่ผ่านการมีส่วนร่วมและการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมีแนวโน้มประสบความสำเร็จในการนำไปใช้จริงสูงกว่า จึงอาจสรุปได้ว่า การพัฒนากลยุทธ์ที่ดีต้องไม่หยุดอยู่ที่การออกแบบ

องค์ความรู้



ภาพ 3 องค์ความรู้ใหม่

จากภาพที่ 3 แผนภาพแสดงองค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย ซึ่งเป็นกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. สู่ความสำเร็จแบบสมดุล โดยเริ่มจากการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น เป็นฐานในการบูรณาการแนวคิดการ

จัดการเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนคุณธรรม และการบริหารแบบสมดุล เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และการขับเคลื่อนเชิงระบบ ส่งผลให้เกิดความสำเร็จแบบสมดุลและความยั่งยืนของโรงเรียนคุณธรรม รวมถึงสามารถประยุกต์ใช้ในบริบทอื่นได้

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยสามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ความสำเร็จแบบสมดุล อยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือมาตรฐานคุณธรรมของนักเรียน 2) กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ การพัฒนากิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม การสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วน การพัฒนาศักยภาพด้านคุณธรรม และการพัฒนาครูและนักเรียนต้นแบบ ภายใต้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล และ 3) ผลการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า กลยุทธ์ดังกล่าวมีความถูกต้อง เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และหน่วยงานระดับนโยบาย ควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพิ่มเติมสำหรับการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม โดยเฉพาะงบประมาณสำหรับการจัดอบรมพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร รวมถึงการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปลูกฝังจริยธรรมอย่างเต็มรูปแบบ

1.2 หน่วยงานระดับนโยบายและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรส่งเสริมการสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือ (MOU) ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนรวมถึงองค์กรด้านคุณธรรม เพื่อร่วมกันจัดสรรทรัพยากรและแบ่งปันแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมและยุคสมัยปัจจุบัน

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ควรส่งเสริมให้นำเครื่องมือการบริหารแบบสมดุลมาใช้เป็นกรอบมาตรฐานในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนคุณธรรมในสังกัด เพื่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนครอบคลุมทุกมิติ

2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเร่งสร้างการรับรู้และการยอมรับแก่ทุกฝ่ายในโรงเรียน ผ่านการจัดกิจกรรมเวิร์กช็อปหรือการอภิปรายร่วมกันระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายของกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมและพร้อมใจกันขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 สถานศึกษา ควรดำเนินการคัดเลือกและพัฒนาผู้นำแกนนำ (ครูและนักเรียนแกนนำ) โดยการจัดฝึกอบรมทักษะความเป็นผู้นำด้านคุณธรรมอย่างเข้มข้น เพื่อให้กลุ่มแกนนำเหล่านี้

เป็นตัวแทนในการส่งเสริมและกระตุ้นพฤติกรรมเชิงบวกให้เกิดขึ้นในกลุ่มเพื่อนร่วมงานและเพื่อนนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม.

2.3 คณะกรรมการขับเคลื่อนโรงเรียนคุณธรรม ควรนำเครื่องมือ Balanced Scorecard ไปใช้ในการสร้างกลไกการติดตามผลและประเมินความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับชีวิตประจำวัน เช่น กิจกรรมจิตอาสาหรือโครงการทำความดีร่วมกับชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการฝึกฝนคุณธรรมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน

เอกสารอ้างอิง

- กันต์ภัสส อธิรปัญญาพันธ์. (2564). *การบริหารโรงเรียนคุณธรรมสังกัดกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ฉรุต ไทยอุทิศ. (2547). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยหลักการ “Balanced Scorecard”*. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ชาญชิต ทัพพม. (2564). *รูปแบบการพัฒนาการบริหารโรงเรียนคุณธรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตภาคเหนือ*. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 7(7), 344-358.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม. (2542). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. หน้า 1-27.
- ยุพิน อินธิแสง. (2565). *การพัฒนาแบบแผนการขับเคลื่อนโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ของโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ของกลุ่มอำนวยการ*. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์*, 6(2), 702-716
- ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ. (2558). *คู่มือปฏิบัติโรงเรียนคุณธรรม*. นนทบุรี: สหมิตรพรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.
- อภิญา สิงหา. (2564). *กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการเป็นโรงเรียนคุณธรรม*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- Saavedra, A. & Opfer, V. (2012). *Teaching and Learning 21st Century Skills: Lessons from the Learning Sciences*. A Global Cities Education Network Report, New York: Asia Society.