

การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน สู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร* A DEVELOPING MODEL OF SCHOOL ADMINISTRATION FOR EXCELLENCE SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF BANGKOK METROPOLITAN



ยุภาวรรณ โมริฐเกียรติ**
ธร สุนทรายุทธ***
สมพงษ์ ปั้นหุ่น****

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบ ตรวจสอบคุณภาพและการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้รู้ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้ปกครองที่มีส่วนร่วมของสถานศึกษาที่เป็นเลิศ จำนวน 12 คน ได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน ด้วยการสนทนากลุ่ม และกลุ่มตัวอย่างสำหรับการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ครูโรงเรียนวัดปากบ่อ จำนวน 68 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติการบรรยายและการพรรณนาผลที่เกิดขึ้นจริง

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การเตรียมความพร้อม 2) การดำเนินงาน 3) การตรวจสอบความสำเร็จ และ 4) การส่งเสริมสนับสนุนของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ สาระในรูปแบบครอบคลุมแนวคิดการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ 6 ด้าน คือ การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้การมุ่งเน้นครูผู้สอนและบุคลากร ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผลที่เกิดกับครู พบว่า 1) ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศหลังการใช้รูปแบบในทุกด้านมากที่สุด 2) ผลการปฏิบัติ

*วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

** นิสิตหลักสูตรคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

*** รองศาสตราจารย์ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**** อาจารย์ภาควิชาการวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



งานในหน้าที่หลังการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศสูงขึ้น 3) ความพึงพอใจของครูต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับมากที่สุด 4) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนส่วนใหญ่ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้สูงขึ้น

คำสำคัญ: การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ / โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร / รูปแบบ

Abstract

This research objectives to build the model of exploring the quality and testing of a developing model of school administration for excellence. The sampling of the structure of the experts in education model such as the experts, administration excellence executive, the teachers and parents who participated in excellence schools total 12 people by Purposive Sampling. The investigation of administration for excellence school was done by the 12 experts with Focus Groups and sampling group for experimental in 68 teachers of Wat Pakbor School. The analysis data of narration and description of the result was truly shown.

The research found that model of school administration for excellence schools under the office of Bangkok Metropolitan has 4 aspects: 1) Preparation the model of school administration for excellence. 2) The operations the model of school administration for excellence. 3) Exploring steps of the success the model of school administration for excellence, and 4) The promotion to support the model of school administration for excellence. Six substances ideal of school administration to excellence are Leading Organization, Planning Strategy, Specify to students to participate of stakeholders and marketing, Measurement analysis and knowledge management, Aim to the teachers and staff and Philosophy of sufficiency economy then the result to the teachers shown that: 1) The teacher has knowledge model of school administration for excellence after using the most levels. 2) Operating of teachers after using the model of school administration for Excellence high level. 3) The most level of satisfaction teachers to model of School Administration for Excellence the most levels. 4) The students have high level of effectiveness in the most education in each group of education.

keywords: School Excellence Administration/ the office of Bangkok Metropolitan /the Model

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2545 - 2559 กำหนดการพัฒนาประเทศอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนส่วนใหญ่ของประเทศ ให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนด และตัดสินใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

กับตนเองและชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 14) การบริหารโรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนวิธีการ แนวทางการบริหารจัดการให้ความสำคัญการพัฒนาความเป็นเลิศของโรงเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจใฝ่รู้และพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบให้ความสำคัญด้านคุณภาพของนักเรียน ครูและบุคลากรต้องอบรมสั่งสอนนักเรียนให้มีความรู้และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของชาติ (ทรงพล เจริญคำ, 2552, หน้า 2) โดยการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพนั้นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตร และคุณสมบัติตามที่สังคมคาดหวัง (Hoy, Bayne – Jardine & Wood, 2000, p. 10) การพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ ครูและผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมให้นักเรียน เป็นคนดี คนเก่ง และสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย ความรับผิดชอบการมีภาวะผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ มีเทคนิคในการบริหารมีความสามารถในการควบคุม ติดตาม กำกับดูแล การปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด คุณลักษณะของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาได้แก่ ความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน การมีขวัญและกำลังใจที่ดี สามารถสอนได้อย่างมีคุณภาพ รวมทั้งการวัดและประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 7) การปรับระบบภายในให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา โดยอาศัยกระบวนการบริหาร การเรียนการสอนและการนิเทศ เพื่อนำไปสู่ให้นักเรียนมีคุณภาพคุณสมบัตินี้ที่พึงประสงค์ของหลักสูตรผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียนจึงสามารถพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546, หน้า 10 – 13)

การบริหารโรงเรียนจึงมีผลโดยตรงอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาโดยในงานวิจัยครั้งนี้จะมุ่งเน้นถึงการแสวงหารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ประสบความสำเร็จ รวมถึงลักษณะรูปแบบ 6 ด้าน 4 องค์ประกอบ คือ การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด การวัดผลการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นครูผู้สอนและบุคลากร และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การเตรียมความพร้อม การดำเนินการ การตรวจสอบความสำเร็จ และการส่งเสริมสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์ถึงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับพันธกิจ ผลสัมฤทธิ์ (2540, หน้า 27) ที่กล่าวว่า การบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ เป็นการสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์การ และสามารถเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความเป็นเลิศ เป็นสิ่งที่สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาถึงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศที่ประสบความสำเร็จด้านรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่เหมาะสมกับบริบท(Context) เพื่อพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จและก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้ในที่สุด

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อสร้างรูปแบบ ตรวจสอบ และทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศที่ประสบความสำเร็จ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในรูปแบบการบริหารโรงเรียน 4 องค์ประกอบ คือ การเตรียมความพร้อม การดำเนินงาน การตรวจสอบความสำเร็จ และการส่งเสริมสนับสนุนของฝ่ายบริหาร รวมไปถึงขั้นตอนของรูปแบบการบริหารภาระงานต่าง ๆ โดยภาพรวมของการบริหารจัดการภายในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร รายละเอียดของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นครูผู้สอนและบุคลากร และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2. เป้าหมายของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ ความสามารถ หรือผู้บริหารโรงเรียน ครูและผู้บริหารที่มีส่วนร่วมโรงเรียนที่เป็นเลิศ จำนวน 12 คน เพื่อนำไปสังเคราะห์กรอบแนวคิดสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ และตรวจสอบความเหมาะสมรายการที่ปฏิบัติของร่างรูปแบบการดำเนินงานการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศโดยวิธีการสนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้ปกครองที่มีส่วนร่วมในโรงเรียนที่เป็นเลิศ จำนวน 12 คน กลุ่มที่ 2 โดยการนำไปทดลองใช้เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ มีข้าราชการครู จำนวน 68 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎี เอกสาร (Documentary Study) และงานวิจัย และสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ข้อมูลสำหรับนำไปสังเคราะห์กรอบแนวคิดสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ
2. ตรวจสอบความเหมาะสมรายการที่ปฏิบัติของร่างรูปแบบการดำเนินงานการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Groups) ของผู้เชี่ยวชาญ มีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) และมีผู้จดบันทึกคำสนทนา (Note-Taker) ทั้งยังมีเจ้าหน้าที่บริการทั่วไป (Provider) ซึ่งทำหน้าที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่อยู่ในกลุ่มสนทนาในขณะกำลังดำเนินการสนทนาด้วย
3. การทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศที่เกิดขึ้นกับครูและนักเรียน ใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลองแบบกลุ่มเดียว เก็บข้อมูล ก่อน ระหว่าง และหลังการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ จากนั้นวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ แล้วทำการสรุปและปรับปรุงแก้ไข และรายงานผลการวิจัยต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติบรรยายได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหาจากผลการสัมภาษณ์ ผลการสังเกตการณ์ทำงานของครู ผลการปฏิบัติงานของครู และเรียบเรียงนำเสนอในรูปแบบการพรรณนา

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร งานวิจัย และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิดสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากทั้งสองส่วนได้รายละเอียดของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด 4) การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นครูผู้สอนและบุคลากร 6) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้ในระยะแรก และผู้วิจัยได้นำเนื้อหาทั้งหมดไปพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศได้องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเพื่อสู่ความเป็นเลิศ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อม 2) การดำเนินงาน 3) การตรวจสอบความสำเร็จ 4) การส่งเสริมสนับสนุนความสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

2. ผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศที่พัฒนาขึ้นโดยการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 กลุ่ม ๆ ละ 4 คน พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศมีองค์ประกอบและเนื้อหาทั้ง 4 องค์ประกอบ และ 6 ด้านตามลำดับ โดยมีข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรายละเอียดของรูปแบบซึ่งผู้วิจัยได้นำไปปรับปรุง ทำให้ได้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ได้จริงโดยสรุปได้ดังนี้

1) การเตรียมความพร้อม ด้านบุคลากรโดยการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งการเตรียมทรัพยากร จัดหาวัสดุอุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน งบประมาณ สร้างทีมงาน ระดมความคิดเห็นและข้อสรุปร่วมกัน ตลอดจนจัดทำเอกสารแหล่งความรู้เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

2) การดำเนินงานของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ มีการประชุมชี้แจง วางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์ วิเคราะห์สภาพการดำเนินงานของโรงเรียน กำหนดการดำเนินงาน ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานโดยจัดการเรียนรู้โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน นิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผล นำผลจากการดำเนินงานไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา

3) การตรวจสอบความสำเร็จ มีการประชุมสรุปผลการดำเนินงาน สรุปและรายงานผลการดำเนินงาน เก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นขั้นตอน จากผลที่เกิดกับครูด้านครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ และผลที่เกิดกับนักเรียน

4) การส่งเสริมสนับสนุน การดำเนินงานของโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้เป็นที่พึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครอง มีการส่งเสริมสนับสนุน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเป็นที่ยอมรับของครู ฝ่ายบริหารให้คำแนะนำปรึกษา สร้างขวัญกำลังใจและให้รางวัล และมีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ กับโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ผลดังนี้

3.1 ผลที่เกิดกับครู หลังจากการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ครูที่เข้าร่วมวิจัยทั้ง 68 คน พบว่า ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ ด้านผลการปฏิบัติการสอน จัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานจากการกำกับ ติดตาม นิเทศอย่างต่อเนื่อง

อยู่ในระดับที่สูงขึ้น ด้านความพึงพอใจของครูตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมากที่สุด

หลังการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ พบว่า ครูที่มีความรับผิดชอบสูงปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและเสียสละ อุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ เมื่อได้รับการนิเทศติดตามครูที่ขาดความรับผิดชอบมีการพัฒนาที่สูงขึ้น

3.2 ผลที่เกิดกับนักเรียนผลจากการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากการจัดการเรียนรู้ของครูด้วยตั้งใจ มุ่งมั่น เสียสละ ตั้งใจปฏิบัติงาน หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการทดลองใช้ พบว่านักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้ ยกเว้นกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ สายชั้นประถมศึกษาปีที่ 1, 2 และ 4 และสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สายชั้นประถมศึกษาปีที่ 4, 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำลง แต่ละสายชั้นมีความพยายามพัฒนาให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นจากการเปรียบเทียบปีการศึกษา 2553 และ 2554 จากนั้นสรุปผลการดำเนินงานและนำข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยใน 4 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ความสำเร็จการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศที่สร้างขึ้นมามี 4 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร โดยการสร้างความตระหนักและให้เห็นความสำคัญในการปฏิบัติงาน มีการประชุมชี้แจงนโยบายจากฝ่ายบริหารลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด 4) การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นครูผู้สอนและบุคลากร และ 6) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมทั้งจัดหาทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน ตลอดจนจัดเตรียมงบประมาณ ให้เพียงพอในการปฏิบัติงาน สร้างทีมงานที่เข้มแข็งทำงานอย่างเป็นระบบ โดยมอบหมายงานตามหน้าที่รับผิดชอบ จัดเตรียมเอกสารแหล่งความรู้ให้พร้อมในการค้นหา แนวทางไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับชาคริต ชาญชิตปรีชา (2555, หน้าออนไลน์) ได้กล่าวว่าทรัพยากรในการบริหารนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในโครงสร้างของการบริหารงาน คน (Man) เป็นผู้ปฏิบัติงานขององค์การนั้น ๆ เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ วัสดุสิ่งของ (Materials) อุปกรณ์เครื่องใช้ เครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้ง อาคารสถานที่ และการจัดการ (Management) เป็นความรู้เกี่ยวกับการจัดการ ซึ่งในส่วนแรก พบว่าครูตระหนักและเห็นความสำคัญมีความรู้ความเข้าใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ให้นโยบายที่ชัดเจน สามารถพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการปฏิบัติเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศได้สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ประการที่สอง ขั้นตอนการดำเนินงาน มีการประชุมชี้แจงวางแผนการดำเนินงานเพื่อสร้าง

ความรู้ความเข้าใจ วางแผนเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน กำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินการ วิเคราะห์สภาพ การดำเนินงาน กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน กำหนดปฏิทินการดำเนินงาน มีการกำกับ ติดตาม ขั้นตอนการดำเนินงาน มีการประชุมชี้แจงตกลงการทำงานร่วมกัน แต่งตั้งคณะกรรมการการดำเนินงาน ตามงานที่ได้รับมอบหมาย จัดการเรียนรู้อยู่โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนสม่ำเสมอ มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล มีการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนจากข้อมูลป้อนกลับ สอดคล้องกับชาคริต ชาญชิตปรีชา (2555, หน้าออนไลน์) ได้กล่าวถึง กระบวนการเป็นกิจกรรมหรือ หน้าที่ของผู้บริหารในการดำเนินงาน เช่น การวางแผนต่าง ๆ ต้องมีกิจกรรมหลาย ๆ อย่างการรวบรวม ข้อมูลการดำเนินงานที่ผ่านมา การวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น การกำหนดแนวทางต่าง ๆ เพื่อ การแก้ไข และพัฒนาให้ผลงานบรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขั้นตอนการดำเนินงาน พบว่าครู มีความมุ่งมั่นตั้งใจและเสียสละในการดำเนินงานมีพัฒนาที่ดีขึ้น โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ อยู่ใน ระดับที่สูงขึ้น

ประการที่สาม การตรวจสอบความสำเร็จ ผลจากการดำเนินงานมีการประชุมสรุปและรายงาน ผลการดำเนินงาน เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นผลที่เกิดกับครูในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการ บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ผลการปฏิบัติการสอนความรับผิดชอบงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับ มอบหมาย สรุปผลการดำเนินการ นำผลข้อมูลป้อนกลับไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2554, หน้า 29) ได้กล่าว ถึงการติดตามและประเมินผลจะต้องดำเนินการร่วมกันในทุก ๆ ทุกฝ่าย เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้ เกิดการเรียนรู้ร่วมกันว่า การพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนบรรลุผลมากน้อยเพียงใด การติดตามประเมินผลควรมีแนวทาง ดังนี้ 1) มีการรวบรวมข้อมูลอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่อง ครบคลุม และใช้วิธีการที่หลากหลาย 2) เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างการทำงาน ที่มี การวิเคราะห์ข้อมูล และปรับปรุงอย่างทันการณ์ 3) วิเคราะห์การจัดการเรียนรู้ว่าดำเนินไปตามเป้าหมาย และแผนงานที่ร่วมกันกำหนดไว้ 4) มีการกำหนดดัชนีชี้วัดสภาพความสำเร็จในการดำเนินงานทั้งระบบใน 4 ด้านคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ งานบริหารงานทั่วไป มีการสร้างเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในด้านการจัดการเรียนรู้ จากการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายการตรวจสอบความสำเร็จ พบว่าความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง โดยรวมมีระดับ ความพึงพอใจระดับมากที่สุด

ประการที่สี่ การส่งเสริมสนับสนุน โรงเรียนได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมอย่างต่อเนื่องโดย ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง บริหารงานได้ตามสถานการณ์เป็นที่ยอมรับของครู ทีมบริหารให้คำแนะนำ ปรึกษา และอำนวยความสะดวก โดยการกำกับ ติดตาม อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ จรูญ ชูลาก (2555, หน้า ออนไลน์) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ รวมทั้งกระตุ้น ส่งเสริมให้มีการวิจัยในชั้นเรียน และใช้กระบวนการวิจัยในกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูได้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารควรแสวงหาและประสานความร่วมมือกับชุมชน

เพื่อระดมทรัพยากร และใช้ประโยชน์จากแหล่งวิทยาการ ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน ตามศักยภาพและตามความสนใจของผู้เรียน ผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ดังนั้นการส่งเสริมสนับสนุน พบว่าการปฏิบัติงานของครูสะท้อนถึงนักเรียนโดยครูเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และเสียสละในการปฏิบัติงาน ทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ครูมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน อาจจะมีบ้างบางส่วนที่ต้องพยายามให้มากยิ่งขึ้น และความพึงพอใจของครูในครั้งนี้ ดังนั้นจึงทำให้เชื่อได้ว่าความรู้ความเข้าใจ ผลการปฏิบัติงานของครูและความพึงพอใจของครูที่เกิดขึ้นในการพัฒนาส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

2. ปัจจัยที่ช่วยให้การใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่

1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด 4) การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นครูผู้สอนและบุคลากร 6) ปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง และได้รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นเลิศ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1) การเตรียมความพร้อม 2) การดำเนินงาน 3) การตรวจสอบความสำเร็จ 4) การส่งเสริมสนับสนุน

ผลที่เกิดขึ้นกับครูด้านความรู้ความเข้าใจ ผลการปฏิบัติงานของครู และความพึงพอใจของครูในครั้งนี้ มีปัจจัย 3 ประการ ประการแรก การสร้างความตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญของการประเมินและการพัฒนาตนเอง ผลการสร้างให้ครูเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการประเมินช่วยทำให้ครูมีความมุ่งมั่น และตั้งใจที่จะพัฒนาตนเอง รวมทั้งให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี จึงส่งผลอีกทางหนึ่งในการช่วยให้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาความสามารถทางการประเมินของครูทั้งในส่วนที่เป็นความรู้ความเข้าใจ และการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เกิดความพึงพอใจ นอกจากนี้ ครูที่มีความรับผิดชอบสูง ช่วยเหลือครูที่ติดภารกิจ สร้างความรู้ความเข้าใจตรงกัน ต่างคนต่างมีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกันเกิดความรักความสามัคคีในกลุ่ม ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จเป็นที่พึงพอใจสอดคล้องกับ Bass (1997, pp. 142-150) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่จะเป็นการดึงดูดใจในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน และสิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการอยู่ร่วมกัน ได้แก่ ความพึงพอใจของการได้อยู่ร่วมกัน การรู้จักกันอย่างกว้างขวาง ความสนิทสนมกลมเกลียว เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ประการที่สอง ครูมีความตั้งใจสอน ไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย ถึงแม้ว่าไม่ใช่เวลาสอน สอนซ่อมเสริม นักเรียนในเวลาตอนเช้า ตอนกลางวันและตอนเย็น โดยไม่ได้รับค่าตอบแทนใด ๆ เพื่อช่วยเหลือให้นักเรียนที่ขาดเรียน หรือเรียนซ้ำเรียนไม่ทันเพื่อน และส่งเสริมให้นักเรียนที่เรียนดีแสวงหาความรู้ ศึกษาค้นคว้า และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ได้ด้วยตนเอง ทำให้ครูและนักเรียนมีความเป็นกันเอง มีความรักความผูกพัน นักเรียนมีความมั่นใจ และกล้าแสดงออกมากยิ่งขึ้นสอดคล้องกับทรงพล เจริญคำ (2552, หน้า 46) ได้กล่าวว่า การบริหารบุคลากรในหน่วยงานเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความเจริญงอกงามโดยการให้ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและเต็มใจในการทำงานให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ประการสุดท้าย ครูที่เกษียณอายุราชการแล้ว และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังมีความรักและความผูกพันต่อโรงเรียนเข้ามาช่วยเหลืองานโรงเรียนโดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย โดยไม่ได้รับค่าตอบแทนใด ๆ เพื่อให้โรงเรียนในชุมชนตนเองเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของสังคมบุรุษหลานเป็นคนดี มีปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ และสามารถนำไปปรับใช้ในการดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข ชุมชนนั้นก็อยู่อย่างสงบสุข สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 26) ได้กล่าวว่า ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา

ในส่วนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การอยู่ในช่วงการประสออุทกภัยของกรุงเทพมหานคร ส่งผลให้โรงเรียนเปิดช้ากว่าปกติ ทำให้การปฏิบัติงานของครูยังไม่เต็มที่ต่อมตรระวัง ไม่สะดวกในการเดินทางแต่มีความพยายามโดยผู้บริหารและผู้วิจัยเข้าไปสร้างขวัญและให้กำลังใจ สร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของครูจนเกิดความพึงพอใจในการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ มีการพัฒนาการที่ดีขึ้นกว่าในระยะแรก

3. ผลการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศไปทดลองใช้

การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด 4) การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นครูผู้สอนและบุคลากร 6) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และได้รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นเลิศ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อม 2) การดำเนินงาน 3) การตรวจสอบความสำเร็จ 4) การส่งเสริมสนับสนุน และการตรวจสอบผลที่เกิดกับครู มีความรู้ความเข้าใจของครูเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 6 ด้าน ผลที่เกิดกับนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ดังนั้นแบบตรวจสอบรายการการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ มีความสำคัญขยายขอบข่ายความรู้ของศาสตร์และศิลป์ด้านนี้ให้เกิดความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

ข้อรายการรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการสนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญ มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ได้นำไปใช้ก่อน ระหว่าง และหลังการทดลองใช้ ในการทำงานร่วมกับครู เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ผลที่ได้ในการทำงานร่วมกันนี้มีประโยชน์ 2 ส่วน คือ ส่วนแรก ครูได้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง สามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงตนเองและการปฏิบัติงาน ส่วนที่สองผู้วิจัยได้ข้อมูลผลที่เกิดขึ้นกับครูเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการวิจัยเพื่อตัดสินใจให้ความช่วยเหลือครูแต่ละคนในการพัฒนาตนเองในการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ในระยะที่สองของการวิจัยการพัฒนาแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศที่มีการตรวจสอบคุณภาพกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ตลอดเวลา ทำให้เครื่องมือการประเมินมีคุณภาพดี สามารถนำไปใช้ได้ตรงตามจุดมุ่งหมาย และได้รับความร่วมมือในการนำไปใช้จากกลุ่มเป้าหมายของการใช้เป็นอย่งดีสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553ฎ, หน้า 24 - 25) การวัดการประเมินและการปรับปรุงในการบริหารสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนเป็นการวัดอย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้องใส่ใจ

ในกระบวนการหรือพฤติกรรมของบุคลากร รวมทั้งผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcomes) ของพฤติกรรม และวัดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้นทำให้ครูเกิดการผลสะท้อนกลับกับตัวเอง และเพื่อนร่วมงานอยู่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดของตนเองในการทำงานจากคุณภาพของผลงานหรือผลผลิตของการดำเนินงาน มีการพัฒนาการเรียนรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทำให้ครูรู้จักที่ควรพัฒนาของตนเองในด้านความรู้ความเข้าใจ ผลการปฏิบัติการสอน ความพึงพอใจของครู เพื่อพัฒนานักเรียน และนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง (Self Improvement) อย่างต่อเนื่องจึงเป็นการช่วยให้ครูรู้จักการวางแผนและควบคุมการทำงานของตนเองให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้สอดคล้องกับ Gaithersburg (2008, pp. 1 – 22) ได้กล่าวว่า การทำให้บุคลากรได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร การให้การศึกษารวมและ การให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้ประกอบด้วย ดังนี้ 1) โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเด่น 3) ช่วยสร้างความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคลากร

ผลสำเร็จการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ไปใช้ทำให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการมากขึ้น ได้แก่ ด้านการจัดโครงสร้าง การจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษา การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งเกิดจากครูพัฒนาตนเอง จัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ และเสียสละ มีการวัดผล วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ นำผลการดำเนินการไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา โดยปฏิบัติตามหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง มีการพัฒนาที่ดีขึ้น รวมทั้งผลการปฏิบัติการสอนของครู การจัดการเรียนรู้ ในระยะแรกครูขาดความกระตือรือร้น ไม่ตั้งใจสอน มาโรงเรียนสาย เมื่อมีความรู้ความเข้าใจ ในรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยสร้างขวัญให้กำลังใจ และให้รางวัล ครูมีความ กระตือรือร้น ตั้งใจสอนมีความมุ่งมั่น และให้รางวัลแก่นักเรียนที่มีพัฒนาการเรียนสูงขึ้น ผลการพัฒนานักเรียนมีความกระตือรือร้น ตั้งใจเรียน เมื่อนักเรียนได้รับการพัฒนาแล้วผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สูงขึ้น โดยรวมสูงขึ้นทุกกลุ่มสาระ ได้แก่ ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ สุขศึกษา ศิลปะ และภาษาต่างประเทศ เนื่องจากครูผู้สอนสอนตรงวุฒิการศึกษาวิชาที่สอน เป็นผู้ที่มีความตั้งใจ มุ่งมั่นในการจัดการเรียนรู้ มาโรงเรียนแต่เช้า ฝึกซ้อมนักเรียนนอกเวลาเรียนเสมอทั้งในตอนเช้าและตอนเย็น แต่บางสายขึ้น เท่านั้นที่คะแนนต่ำลง ได้แก่ คณิตศาสตร์ และวิชาสังคมศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรม ครูผู้สอน ไม่จบวุฒิการศึกษาวิชาที่สอน ครูบางคนขาดความกระตือรือร้น มาโรงเรียนสายในบางวัน และป่วยเป็นโรคประจำตัว จึงทำให้การจัดการเรียนรู้เป็นไปตามปกติ ขาดความมุ่งมั่น ความเสียสละ เพื่อที่จะพัฒนาในรายวิชาที่ตนเองสอน เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพทัดเทียมกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น แต่มีความพยายามในระยะต่อมา ครูมีการพัฒนาที่ดีขึ้นสอดคล้องกับพระมหาไพฑูริย์ อินวันนา (2552, หน้า 15) ได้สรุปว่าการบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างคนกับองค์การ เพื่อดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยมีลำดับขั้นตอน เทคนิควิธีการต่าง ๆ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

4. ความยั่งยืนของผลการใช้แบบตรวจสอบรายการ

การบริหารโรงเรียนโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศในการพัฒนารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ



ครั้งนี้ ครูยังไม่ตระหนักและไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ยังไม่ครอบคลุมยังขาดความสมบูรณ์นั้นก็มีหลายประการ ประการแรก อาจเป็นเพราะว่าครูกำลังอยู่ในช่วงที่กรุงเทพมหานครประสบอุทกภัย ทำให้การเรียนรู้และสร้างความมั่นใจให้กับตนเองเกี่ยวกับการพัฒนานักเรียนจึงมีการลองผิดลองถูก ขาดความมั่นใจในการทำงานด้านการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ประการที่สอง เนื้อหาสาระในการให้ความรู้และพัฒนาทักษะแก่ครูในส่วนของ การใช้รูปแบบโดยเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ผู้วิจัยคาดการณ์ว่าครูแต่ละคนน่าจะนำไปประยุกต์ใช้ ในการทำงานของตนเอง ซึ่งครูยังไม่ชำนาญและไม่เข้าใจพอจึงทำให้การสะท้อนผลการพัฒนาของตนเองทำไม่ได้ไม่ครอบคลุม และประการสุดท้าย การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูในระยะนี้ มาจากมุมมองของผู้วิจัยเพียงแหล่งเดียว ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มอื่น เช่น ผู้บริหาร เพื่อนครู และนักเรียนยังไม่ได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้ จึงส่งผลทำให้ไม่สามารถสะท้อนจุดที่ไม่พัฒนาของครูได้ครอบคลุมทุกคนสอดคล้องกับสกุรัตน์ กฤษมาศ (2550, หน้า 19 - 20) ได้กล่าวว่า การพัฒนาและเปลี่ยนทัศนคติของครูและบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน ได้ตรงกันกับผู้บริหาร และร่วมกับคณะครูกำหนดมาตรการ และวิธีการปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

จุดที่ควรพัฒนาของครูมีความชัดเจนมากขึ้นในขั้นตอนของการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศที่พัฒนาขึ้น การสร้างความรู้ความเข้าใจไม่ชัดเจน การปฏิบัติงานจึงไม่ครอบคลุม มีจุดที่ควรพัฒนาในด้านความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการของโรงเรียน การจัดการเรียนรู้ ในรายวิชาที่ตนเองรับผิดชอบ สะท้อนให้เห็นถึงจุดที่ควรพัฒนาของครูในการปฏิบัติงาน แต่ผลในการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ครูมีระดับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด หลักฐานที่แสดงว่าครูรู้จุดที่ควรพัฒนาตนเอง การดำเนินการในช่วงนี้ครูทำงานร่วมกับนักเรียนเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น โดยใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ สังเกตพฤติกรรมจัดการเรียนรู้ของครูจากการนิเทศการสอนให้ข้อมูลย้อนกลับนำไปปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น มีความตั้งใจ มีความมุ่งมั่น และเสียสละในการจัดการเรียนรู้ ยืนยันการตรวจสอบนำเชื่อถือมากยิ่งขึ้น และตรงตามสภาพจริงที่ครูแต่ละคนเป็นอยู่ การที่ครูแต่ละคนแสดง ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองต่อไป และรู้แนวทางในการแสวงหรือค้นหาวีธีการพัฒนาดตนเอง รวมทั้งมีการกำหนดเป้าหมายและกำหนดทิศทางในการพัฒนาดตนเอง ผลการประเมินนี้แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มถึงความยั่งยืนของผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศของครู สอดคล้องกับ Herzberg (1959, pp. 113-115) ได้กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติต่องาน ทางด้านบวกเป็นตัวกระตุ้นให้คนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กระบวนการพัฒนาความสามารถด้านผลที่เกิดขึ้นกับครูในการวิจัยนี้ มีลักษณะเช่นเดียวกับการพัฒนาครูตามหลักการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ จัดเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานของครูทำให้ครูได้รู้จักตนเอง รู้จุดที่ควรพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบหลักที่ครูต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องการสร้างความรู้ความเข้าใจของครูในรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ลงมือปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย พัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครอง

เริ่มตั้งแต่สร้างภาพตระหนักให้เห็นความสำคัญ และสร้างความสำเร็จของครู การวางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมาย สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ผลที่ได้รับเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูด้วยวิธีการที่หลากหลายตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีการวัดและประเมินผลเชิงประจักษ์และตามสภาพจริง นำผลที่ได้จากการดำเนินงานไปวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ต่อไป การนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศมาใช้ในการบริหารจัดการของโรงเรียนและการจัดการเรียนรู้ของครู ทำให้ครูได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอมีการพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเกิดผลดีต่อครูและนักเรียน ที่ครูต้องรับผิดชอบต่อในระยะยาวตามมาตรฐานวิชาชีพและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและชุมชนสอดคล้องกับธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 98) ได้กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจใฝ่รู้และพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบ โดยการจัดการศึกษามุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางการศึกษา

ผลที่เกิดกับนักเรียนเป็นหลักฐานอีกประการหนึ่งที่สะท้อนความยั่งยืนของผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ผลจากการปฏิบัติงานของครู เมื่อได้รับการพัฒนาตามขั้นตอนแล้ว ส่งผลให้นักเรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ และสามารถนำไปปรับใช้ในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ในระยะแรกนักเรียนบางส่วนมาโรงเรียนสาย ขาดเรียนบ่อยไม่ตั้งใจเรียน เมื่อครูมีความรู้ความเข้าใจในการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศและนำไปปฏิบัติทำให้นักเรียนมีพัฒนาการที่ดีขึ้น มาโรงเรียนแต่เช้า มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบมากขึ้นและปฏิบัติจนเกิดนิสัยที่ดีอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 98) ได้กล่าวว่า การจัดการศึกษามุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางการศึกษา เพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีศักยภาพ มุ่งความเป็นเลิศทางการจัดการศึกษาเป็นสำคัญจึงเกิดผลดีบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดไว้ รายละเอียดดังภาพดังนี้





ภาพที่ 1 ผลที่เกิดขึ้นกับครูในขั้นตอนทดลองใช้

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนมีความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนควรเน้นให้ทุกฝ่ายตระหนักและเห็นความสำคัญควรนำรูปแบบนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

2. ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศพบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จการนิเทศอย่างต่อเนื่องและการสร้างขวัญ กำลังใจ และให้รางวัล และด้านการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไม่ได้ผลเท่าที่ควรเนื่องจากบริบทของโรงเรียนพื้นที่จำกัด ไม่เพียงพอต่อการจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย จึงควรนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศไปใช้ตามบริบทของโรงเรียน

3. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด 4) การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นครูผู้สอนและบุคลากร 6) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การนำไปใช้ควรพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ครอบคลุมและปรับเปลี่ยนรายละเอียดให้สอดคล้องกับบริบท

4. ก่อนการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศที่พัฒนาขึ้นไปใช้ต้องทำควรสร้างความรู้ความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมาย ในระหว่างใช้และหลังจากการใช้ต้องนิเทศอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับรูปแบบและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5. การใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จ ทุกฝ่ายควรเรียนรู้ซึ่งกันและกันทุกเรื่อง

6. นำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ไปเป็นแนวทางในโรงเรียนสังกัดอื่นเพื่อหาแนวทางในการจัดการศึกษาให้มีการพัฒนาที่ดีขึ้น และศึกษาศึกษาผลที่เกิดขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเกี่ยวกับการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนสังกัดอื่นและศึกษาผลที่เกิดขึ้นในโรงเรียนขนาดต่าง ๆ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

2. ควรมีการศึกษาตัวแปรปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศไปใช้ได้ประสบความสำเร็จ เช่น ความสามารถของผู้บริหารและครู วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงวัฒนธรรม. (2548). *ครูผู้สร้างสรรค์อนาคตของแผ่นดิน*. สืบค้นเมื่อ 25 มกราคม 2548, เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.culture.go.th/2547/12/1219.htm>.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา.

จรรยา ชูลาภ (2555). ผู้บริหารกับกลยุทธ์. สืบค้นเมื่อ 4 เมษายน 2555, เข้าถึงข้อมูลได้จาก [http://www truepllookpanya.com/true/teacher_detail.php?cms_id](http://www.truepllookpanya.com/true/teacher_detail.php?cms_id).



- ชาคริต ชาญชิตปรีชา. (2555). *องค์การและการจัดองค์การ*. สืบค้นเมื่อ 4 เมษายน 2555, เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.teacher.snru.ac.th/chakrit/admin/document/userfiles>
- ทรงพล เจริญคำ. (2552). *รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและการบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานพิมพ์ข่าวฟาง จำกัด.
- พระมหาไพฑูริย์ อินวันนา. (2552). *การศึกษาบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ กลุ่ม 1*. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย (2540). *การพัฒนากระบวนการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดของการบริหารงานแบบคุณภาพทั้งองค์กร: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สกุลรัตน์ กมุทมาศ. (2550). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูตามแนวปฏิรูปการศึกษา*. อุบลราชธานี : วิทยาลัยโปลีเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อุบลราชธานี.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2546). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545 - 2559)*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545* กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ. (2553). *การนำองค์การและเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา (Leading Organization and Educational Management Technology)*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bass B.M, (1997). *องค์ประกอบการทำงาน*. สืบค้นเมื่อ 2 ตุลาคม 2554. เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=3637.0;wap2>.
- Baldrige National Quality Program. (2005). *Education Criteria for Performance Excellence, National Institute of Standards and Technology*, Retrieved June 20, 2004, from http://baldrige.nist.gov/PDF_files/2005_Education_Criteria.pdf.
- Gaithersburg. (2008). *Baldrige National Quality Program Educational Criteria for Performance Excellence*. National Institute of Standard and Technology.
- Herzberg. (1959). *องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของครู*. สืบค้นเมื่อ 2 ตุลาคม 2554 เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=3637.0;wap2>
- Hoy, charles, Bayne – Jardine Colin and Wood Margaret. (200). *Improving Quality in Education*. London and New York : Falm Press Tayloy+Francis group.
- Webster. (1992). *Webster's Dictionary*. New York: Pamco Publishing Company.