

**การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และ  
คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โรงเรียนชุมแพศึกษา**  
**Developing School Management Process for Effective to Achievement and  
Characteristics of Students in Chumphaesuksa School**

วิไลศักดิ์ วรรณศรี<sup>1</sup>,  
พรชัย เจดามาน<sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา 2) พัฒนากระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา 3) ศึกษาผลสำเร็จการนำไปใช้ของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา และ 4) ศึกษาผลกระทบต่อกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล จากการศึกษาเอกสาร การระดมสมอง และแบบสัมภาษณ์ กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ รองผู้อำนวยการ ครู และผู้เชี่ยวชาญ และแบบประเมินกับผู้ทรงคุณวุฒิ และแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง 1,166 คน ของการดำเนินการ

ผลการวิจัย พบว่า

- 1) ระดับสภาพปัจจุบัน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับสภาพอันพึงประสงค์ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การระดมความคิด
- 2) องค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการ มีองค์ประกอบสำคัญคือ หลักการ ได้แก่ การระดมความคิด การร่วมวางแผน การร่วมลงมือทำ การร่วมติดตามประเมินผล การรับประโยชน์ร่วมกัน และกระบวนการ ได้แก่ นโยบายการจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจปฏิบัติงาน ระบบข้อมูล การติดตามผล และการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และระดับความเหมาะสมของ กระบวนการภาพรวมอยู่ในระดับมาก
- 3) ผลสำเร็จในผลสัมฤทธิ์ (O-NET) ของนักเรียนเพิ่มขึ้น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ อยู่ในระดับดีเยี่ยม และระดับความพึงพอใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก
- 4) ผลกระทบจากการส่งเสริมและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์บนฐานวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม

**คำสำคัญ:** กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา; การยกระดับผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์นักเรียน

**Abstract**

The results in the objective aimed for; 1) studying current and desirable conditions of school management Process, 2) developing school management process, 3) studying successful effective to used of school management process, and 4) studying impact of school management process. The collection by documentary study, brainstorming, interview with key informants including voice directors, teacher, exports, and the evaluation with professionals, and questionnaires with the samples of 1,166 persons to the data.

The study revealed that;

- 1) The current conditions were at a level of middle levels, and the of desirable conditions were at a level of most levels, when to prioritized of the highest need assessment was brainstorming.
- 2) Factors to school management process at a “Key” factors of principle were brainstorming, planning joint, participation joint, monitoring and evaluation joint, and mutual benefit, the process were management policy and strategic planning, management and personnel development, leadership, creating

<sup>1</sup>ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมแพศึกษา

<sup>2</sup>มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



motivation, tracking information system, and creating a learning atmosphere, and a level of process suitability at was high levels.

3) The successful effective on achievement (O-NET) of students to highest, characteristics at was et excellent levels, and the satisfaction was at high levels.

4) The impact from to promotion and development of learning management for focusing achievement based on participation cultural.

**Keywords:** School management process, improving students achievement and characteristics

## บทนำ

การบริหารจัดการศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 เป็นการจัดการศึกษาต้องมึนวัตกรรมเป็นของตนเองการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นเครื่องกระตุ้นการเรียนรู้ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสร้างสรรค์นวัตกรรม และศึกษาเรียนรู้อย่างสมดุลมีประสิทธิภาพ โดยแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2560-2579) มีวิสัยทัศน์เป้าหมายการจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การสร้างโอกาส ความเสมอภาค ความเท่าเทียมทางการศึกษา การจัดการศึกษาเพื่อเสริมคุณภาพชีวิต และการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา สอดคล้องกับ พรชัย เจตมาณ และคณะ ที่ระบุว่า การศึกษาเป็นกลไกการพัฒนาสมรรถนะและความสามารถที่ปลูกฝังแนวความคิดให้กับพลเมืองและเยาวชนที่เป็นตัวแปรสำคัญของความสามารถในการแข่งขันระยะยาว (long-term competitiveness) และกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกแห่งศตวรรษที่ 21 กลายเป็นโจทย์สำคัญในด้านการศึกษา และจอมพล มงคลาวนิช กล่าวว่าจะต้องมีการวางแผนที่ดี จากการค้นหากระบวนการ เทคนิคและวิธีการพัฒนาการจัดการศึกษา เพื่อนำมาใช้รองรับให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นกลไกการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้มีความพร้อมต่อการพัฒนาทักษะแห่งอนาคตของการเรียนรู้ที่ก่อเกิดแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และเครือข่ายองค์กรความร่วมมือของการพัฒนาการจัดการศึกษา

การบริหารจัดการสถานศึกษาและการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา บุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นหัวใจหลักสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาทางการศึกษาที่มีคุณภาพ และ

เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และเป็นกลไกสำคัญในการวางแผน กำกับ ติดตามและปฏิบัติงานจากปัจจัยด้านบริบทของสถานศึกษาตามจุดมุ่งหมาย เนื่องจากการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับบริบทของสภาพแวดล้อม และทรัพยากรที่มีในสถานศึกษาตามแนวทางพัฒนาตามกรอบหลักการของการวางแผนที่น้อมนำประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม การพัฒนาที่ยึดหลักสมดุลยั่งยืนและนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ระยะยาวของการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง ซึ่งการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โรงเรียนชุมชนแพศึกษา มุ่งเน้นการกำหนดยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดความสำเร็จปรับเปลี่ยนวิถีการทำงานในรูปแบบบูรณาการ จากวิสัยทัศน์ความรู้ ความสามารถและมีคุณธรรมในการบริหารงาน ให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ เกิดประโยชน์สูงสุด และผู้เรียนเป็นสำคัญ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนโรงเรียนชุมชนแพศึกษา
2. เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โรงเรียนชุมชนแพศึกษา
3. เพื่อศึกษาผลสำเร็จการนำไปใช้ของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โรงเรียนชุมชนแพศึกษา
4. เพื่อศึกษาผลกระทบต่อกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โรงเรียนชุมชนแพศึกษา

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยได้แบ่งขอบเขตไว้ 3 ด้าน คือ ด้านเนื้อหา ด้านกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง และด้านตัวแปรศึกษา ตามระยะการวิจัย ใน 4 ระยะ ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

**ระยะที่ 1:** ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา ประกอบด้วย ด้านการระดมความคิด ด้านการร่วมวางแผน ด้านการร่วมลงมือทำ ด้านการร่วมติดตาม ประเมินผล ด้านการรับประโยชน์ร่วมกัน

**ระยะที่ 2:** พัฒนาระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา ประกอบด้วย (1) ด้านนโยบายการจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (2) ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร (3) ด้านภาวะผู้นำ (4) ด้านการสร้างแรงจูงใจปฏิบัติงาน (5) ด้านระบบข้อมูลการติดตามผล และ (6) ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และความเหมาะสมในองค์ประกอบของกระบวนการ

**ระยะที่ 3:** ศึกษาผลสำเร็จการนำไปใช้ของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา ใน 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านผลสัมฤทธิ์ในค่าคะแนนการทดสอบมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และ (2) ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน และ (3) ด้านความพึงพอใจ

**ระยะที่ 4:** ศึกษาผลกระทบต่อกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา ประกอบด้วยแผนที่มีงประโยชน์ ผู้เรียนเป็นฐานแผนการบริหารจัดการศึกษา แผนการสร้างบรรทัดฐานการปฏิบัติงาน แผนความร่วมมือและการสร้างสรรค์แผนการมุ่งผลสำเร็จของงาน แผนการสร้างองค์ความรู้และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ แผนสมรรถนะงานตามเป้าหมาย

#### 2. ขอบเขตด้านกลุ่มประชากร/กลุ่มเป้าหมาย/กลุ่มตัวอย่าง

**ระยะที่ 1:** กลุ่มประชากร คือ โรงเรียนชุมชนแพศึกษา มีผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน บุคลากรครู จำนวน 148 คน นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 จำนวน 2,920 คน และ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 คน รวมจำนวน 3,088 คน กลุ่มเป้าหมาย จากการสัมภาษณ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน บุคลากรครู จำนวน 20 คน รวมจำนวน 24 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) และกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการสำรวจ ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน บุคลากร

ครู จำนวน 148 คน นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 – 6 จำนวน 500 คน ผู้ปกครองนักเรียน (สัดส่วน 1 : 1 ของนักเรียน จำนวน 500 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 14 คน รวมจำนวน 1,166 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งกลุ่มขั้นหลายขั้นตอน (Multistage random sampling)

**ระยะที่ 2:** กลุ่มเป้าหมาย จากการสัมภาษณ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน บุคลากรครู จำนวน 20 คน รวมจำนวน 24 คน และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสม จำนวน 15 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

**ระยะที่ 3:** กลุ่มเป้าหมาย จากการศึกษาแบบรายงานและการสัมภาษณ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน บุคลากรครู จำนวน 20 คน รวมจำนวน 24 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการสำรวจ ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน บุคลากรครู จำนวน 148 คน นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 – 6 จำนวน 500 คน ผู้ปกครองนักเรียน (สัดส่วน 1 : 1 ของนักเรียน จำนวน 500 คน และ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 14 คน รวมจำนวน 1,166 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งกลุ่มขั้นหลายขั้นตอน (Multistage random sampling)

**ระยะที่ 4:** กลุ่มเป้าหมาย จากการสัมภาษณ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน บุคลากรครู จำนวน 20 คน รวมจำนวน 24 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปรศึกษา

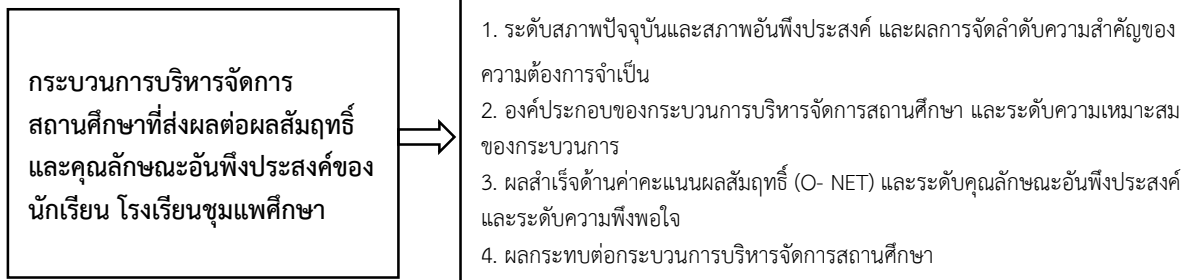
3.1 ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน และผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

3.2 องค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา และระดับความเหมาะสมของกระบวนการ

3.3 ผลสำเร็จ ด้านคะแนนผลสัมฤทธิ์ (O-NET) และระดับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และระดับความพึงพอใจ

3.4 ผลกระทบต่อกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา

## กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดการวิจัยและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โรงเรียนชุมแพศึกษา

## การทบทวนวรรณกรรม

## แนวคิดกระบวนการบริหารจัดการศึกษา

Abraham, Stanley C. ได้นำเสนอกระบวนการ การบริหารจัดการองค์กร ที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การกระตุ้นและการควบคุม เพื่อนำไปสู่ การพิจารณาและจัดการกับบุคคลและ ทรัพยากรให้เป็นไป ตามวัตถุประสงค์ ในนโยบายการจัดการและการวางแผน เชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร ภาวะ ผู้นำ การสร้างแรงจูงใจปฏิบัติงาน ระบบข้อมูลการติดตาม ผล การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การบริหารเป็น กระบวนการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จโดย ผ่านทางบุคคลและการใช้ทรัพยากรอื่น กระบวนการ ดังกล่าวรวมถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดองค์กร การกำหนดนโยบาย การบริหารและการ ควบคุม เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และมีเป้าหมาย อาทิเช่น นโยบายการจัดการและการวางแผน เชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร ด้าน ภาวะผู้นำ ด้านการสร้างแรงจูงใจปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ เป้าหมายการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย นโยบายการจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหาร จัดการและพัฒนาบุคลากร ความเป็นผู้นำเพื่อสร้างแรงจูงใจ และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนา กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนชุมแพ ศึกษา ประกอบด้วย 1) ด้านนโยบายการจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) ด้านการบริหารจัดการและ พัฒนาบุคลากร 3) ด้านภาวะผู้นำ 4) ด้านการสร้างแรงจูงใจ ปฏิบัติงาน 5) ด้านระบบข้อมูลการติดตามผล และ 6) ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

## แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ

Coukos-Semmel, E.D. การบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จจากการมีวิสัยทัศน์ ร่วมและ การคำนึงถึงประโยชน์ ในระยะยาวและต่อเนื่อง การสร้างเครือข่ายที่บุคคลมาสัมพันธ์กันของความร่วมมือใน การพัฒนา อย่างเป็นระบบที่มุ่งผลสำเร็จ โดยเชื่อมโยง เทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างบูรณาการเพื่ออำนวยความสะดวก และรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการบูรณาการ การจัดการเป็นขั้นตอนต่อเนื่องอย่างเป็นพลวัตที่สามารถทำได้ ปฏิบัติได้ มีศักยภาพ ที่เกิดจากการกำกับติดตามตรวจสอบ ประเมินผลต่อเนื่อง

## แนวคิดคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

สำนักงานสภานโยบายการศึกษาด้านคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา เป็นคุณภาพมาตรฐานที่สถานศึกษา ปฏิบัติได้จริง ประเมินได้จริง สามารถสะท้อนบริบทของ สถานศึกษาและคุณภาพการศึกษาได้จริงในการพัฒนา การศึกษาทุกระดับ มาตรฐานการศึกษาจึงเน้นที่คุณภาพ ผู้เรียน คุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา และคุณภาพครู ของ การพัฒนาทุนมนุษย์และเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดที่ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ บรรลุถึงประสิทธิผลสำเร็จ

## การดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed method research) ทั้งเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และเชิงปริมาณ Quantitative research) ในการวิจัยและ พัฒนากระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โรงเรียนชุมแพศึกษา

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบศึกษาเอกสาร ชนิดไม่มีโครงสร้าง
2. แบบสัมภาษณ์สภาพกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา ชนิดมีโครงสร้าง มีค่าความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00
3. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา ชนิดกึ่งมีโครงสร้างแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (5- Rating scales) มีค่าความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.86
4. แบบสัมภาษณ์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา ชนิดมีโครงสร้าง มีค่าความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00
5. แบบประเมินความเหมาะสมของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา ชนิดกึ่งมีโครงสร้างแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (5- Rating scales) มีค่าความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87
6. แบบสอบถามความพึงพอใจแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (5- Rating scales) มีค่าความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89
7. แบบสัมภาษณ์ผลกระทบ ชนิดมีโครงสร้าง มีค่าความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ตามระยะการวิจัยใน 4 ระยะ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นการวิเคราะห์ ขั้นการสังเคราะห์ และขั้นการสรุป มีดังนี้

**ระยะที่ 1:** ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ของการบริหารจัดการสถานศึกษา

#### ขั้นการวิเคราะห์

ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร (Documentary study) เป็นกรอบในการดำเนินการ และรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์เป็นกรอบแนวคิด (Conceptual) และจัดประชุมร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับรองผู้อำนวยการ บุคลากรครู และทำการสัมภาษณ์ด้วยแบบสัมภาษณ์สภาพกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา

#### ขั้นการสังเคราะห์

จัดประชุมร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับรองผู้อำนวยการ บุคลากรครู และทำการสัมภาษณ์ด้วยแบบสัมภาษณ์สภาพกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา

### ขั้นการสรุป

1. นำผลของข้อมูลที่ได้มาประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร รวบรวมข้อมูล นำไปวิเคราะห์ผล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

2. นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาไปใช้ในการสำรวจ ความคิดเห็นกับกลุ่มตัวอย่าง รวบรวมข้อมูล นำไปวิเคราะห์ผล เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ

**ระยะที่ 2:** พัฒนาการกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน

#### ขั้นการวิเคราะห์

ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ผลเป็นข้อมูลพื้นฐาน เป็นกรอบในการสร้างและพัฒนากรอบแนวคิด (Develop conceptual framework) ในองค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา และนำผลมากำหนดกรอบองค์ประกอบให้สอดคล้องกับแนวคิด โดยการวิเคราะห์จากการศึกษาองค์ประกอบและหลักการพัฒนา

#### ขั้นการสังเคราะห์

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ได้ผลเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาองค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา คือ ด้านนโยบายการจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร ด้านภาวะผู้นำ ด้านการสร้างแรงจูงใจปฏิบัติงาน ด้านระบบข้อมูลการติดตามผล และด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

2. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการระดมสมอง และการสัมภาษณ์ด้วยแบบสัมภาษณ์ กับรองผู้อำนวยการ บุคลากรครู ศึกษาขั้นตอน วิธีการและตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการ

#### ขั้นการสรุป

1. สรุปองค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา รวบรวมข้อมูล นำไปวิเคราะห์ผล ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

2. นำแบบประเมินพร้อมองค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่สรุปและสังเคราะห์ได้ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ทำการประเมินความเหมาะสม รวบรวมข้อมูล นำไปวิเคราะห์ผล ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ



**ระยะที่ 3:** ศึกษาผลสำเร็จการนำไปใช้ของ กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา

#### ขั้นการวิเคราะห์

ดำเนินการประชุมสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับการนำไปใช้ กับรองผู้อำนวยการ บุคลากร และ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อการดำเนินการ นำไปใช้เพื่อการขยายผล

#### ขั้นการสังเคราะห์

ศึกษาแบบรายงานการวัดผลและ ประเมินผลด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โรงเรียนชุมชนแพศึกษา รวมถึง แบบรายงานคะแนนการ ทดสอบขั้นพื้นฐาน (O- NET)

#### ขั้นการสรุป

1. สรุปผลค่าคะแนนการทดสอบขั้น พื้นฐาน (O- NET) และ ระดับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของนักเรียน

2. นำแบบสอบถามความพึงพอใจ ไปใช้ในการสำรวจ ความคิดเห็นกับกลุ่มตัวอย่าง รวบรวม ข้อมูล นำไปวิเคราะห์ผล เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ

**ระยะที่ 4:** ศึกษาผลกระทบต่อกระบวนการ บริหารจัดการสถานศึกษา

#### ขั้นการวิเคราะห์

ศึกษาเอกสารและแบบรายงานการ ประเมินผลการพัฒนาของโรงเรียน

#### ขั้นการสังเคราะห์

ดำเนินการสัมภาษณ์ ด้วยแบบ สัมภาษณ์ผลกระทบ กับ รองผู้อำนวยการ บุคลากร

#### ขั้นสรุป

สรุปข้อมูล นำไปวิเคราะห์ผล ซึ่งเป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์ 3 ขั้นตอน คือ 1) การลดทอนข้อมูล (Data reduction) ให้ สามารถถอดรหัส (Coding) เพื่อจำแนกประเภทของตัวแปร เชิงคุณภาพ ให้สามารถแจกแจงนับความถี่ได้ 2) การจัดระบบ ข้อมูล (Data organization) คือ การจำแนกประเภทของตัวแปร

จัดรวมกลุ่มตัวแปรเป็นองค์ประกอบหรือมิติ (Elements or Dimensions) ของแนวคิด จากนั้นจึงรวมกลุ่มองค์ประกอบ ให้เป็นแนวคิด (Concepts) เรียกวิธีนี้ว่า แบบจำลองการ วิเคราะห์ตัวแปรสู่แนวคิด (Indicator-Concept Model) และ 3) การตีความ (Interpretation) คือ การระบุทิศทาง และแนวโน้มของความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด ด้วยการ อธิบายและ ตีความ เชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลนำไปสู่ บทสรุป (Conclusion) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึง การจัดลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น ค่าดัชนี PNI Modified

#### ผลการวิจัย

การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของ นักเรียน โรงเรียนชุมชนแพศึกษา มีผลการวิจัย ตามลำดับ ดังนี้

1. ผลสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ ของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อ ผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โรงเรียนชุมชนแพศึกษา

1.1 สภาพปัจจุบันของกระบวนการ บริหารจัดการสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้ สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาที่มีแนวโน้มและทางการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต ควรเน้นการวางแผนจากล่างขึ้นบน ซึ่งจะทำให้บุคลากรของโรงเรียนทุกส่วนฝ่ายมีส่วนร่วมใน การวิเคราะห์ วางแผนงาน และทำตามแผนงานนั้นซึ่งจะทำให้ ก่อให้เกิดการร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ดี ที่เป็นตัวเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ทุกฝ่าย ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นให้เป็นรูปธรรมในเชิงแผนงาน และ ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์จะก่อให้เกิดผลดีต่อ โรงเรียนให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมของการพัฒนา เอกลักษณ์ เฉพาะและเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

1.2 ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพอัน พึงประสงค์ของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา และ การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น แสดงดัง ตารางที่ 1

ตารางที่ 1. ค่าเฉลี่ย ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนี (PNI) และการจัดลำดับความสำคัญ (n=1,166)

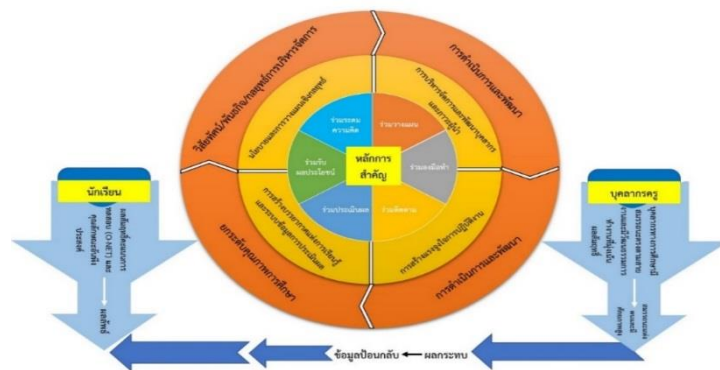
สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์	ระดับปฏิบัติจริง			ระดับที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
การระดมความคิด	2.74	0.54	ปานกลาง	4.74	0.43	มากที่สุด	0.74	1
การร่วมวางแผน	2.72	0.55	ปานกลาง	4.73	0.43	มากที่สุด	0.73	2
การร่วมลงมือทำ	2.64	0.57	ปานกลาง	4.71	0.44	มากที่สุด	0.71	3
การร่วมติดตามประเมินผล	2.83	0.58	ปานกลาง	4.66	0.47	มากที่สุด	0.66	5
การรับประโยชน์ร่วมกัน	2.80	0.64	ปานกลาง	4.69	0.45	มากที่สุด	0.69	4
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>2.75</b>	<b>0.58</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.71</b>	<b>0.44</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.71</b>	

ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาใน 5 ด้าน คือ ด้านการระดมความคิด ด้านการร่วมวางแผน ด้านการร่วมลงมือทำ ด้านการร่วมติดตามประเมินผล ด้านการรับประโยชน์ร่วมกัน พบว่า ภาพรวมสภาพปัจจุบันมีระดับปฏิบัติจริง อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}$  =2.75, S.D.=0.58) ภาพรวมสภาพอันพึงประสงค์ มีระดับที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}$  =4.71, S.D.=0.44) และมีความต้องการจำเป็น โดยรวมเท่ากับ 0.71 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีอัตราการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาการจากสภาพปัจจุบันไปยังสภาพที่พึงประสงค์คิดเป็นร้อยละ 71 และเมื่อจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของแต่ละด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย (1-3 ลำดับแรก) ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การระดมความคิด (PNI<sub>Modified</sub> = 0.74) รองลงมา การร่วมวางแผน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.73)

และการร่วมลงมือทำ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.71) ส่วนด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือการร่วมติดตามประเมินผล (PNI<sub>Modified</sub> = 0.66) ตามลำดับ

2. กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โรงเรียนชุมแพศึกษา

2.1 องค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา มีองค์ประกอบสำคัญ คือ ด้านหลักการ ได้แก่ การระดมความคิด การร่วมวางแผน การร่วมลงมือทำ การร่วมติดตามประเมินผล การรับประโยชน์ร่วมกัน ด้านกระบวนการ คือ นโยบายการจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจปฏิบัติงาน ระบบข้อมูลการติดตามผล และการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2: องค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนชุมแพศึกษา

**1) องค์ประกอบด้านหลักการสำคัญ**

1.1) การระดมความคิด: จากการร่วมกำหนดค่านิยมที่คาดหวัง และมุ่งดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จในการสร้างภาพความสำเร็จ และเพิ่มประสิทธิภาพให้กับทีมงานจากการนำวิสัยทัศน์ และพันธกิจสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน

1.2) การร่วมวางแผน: จากการกำหนดนโยบายที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ร่วมวิเคราะห์ปัญหาเพื่อสร้างสมรรถนะแบบมีอาชีพในการกำหนดหลักสูตร กิจกรรม โครงการเพื่อพัฒนาผู้เรียน

1.3) การร่วมลงมือทำ: จากการพัฒนาในรูปแบบบูรณาการ สามารถเกื้อกูลให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเชิงบวก อย่างมีเป้าหมายที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางพัฒนา

1.4) การร่วมติดตามประเมินผล: จากการกำกับติดตามการประเมินผลการจัดการศึกษาผลการจัดการศึกษา

1.5) การรับประโยชน์ร่วมกัน: จากการจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการเรียนรู้ ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ทุกระดับที่คำนึงถึงประโยชน์ ในระยะยาวและต่อเนื่อง สร้างเครือข่ายที่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องมาสัมพันธ์กันของความร่วมมือในการพัฒนาการจัดการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุดที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

**2) องค์ประกอบด้านกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา**

2.1) นโยบายการจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์: จากการตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์ที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตและความมั่นคง การ

จัดการระบบการศึกษาทั้งด้านทักษะอาชีพและทักษะชีวิต การวางแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงาน ปฏิบัติการได้จริง การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นพลเมืองในศตวรรษที่ 21 การสร้างคลังข้อมูลสารสนเทศ สื่อ และการจัดบริการนวัตกรรมผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

2.2) การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร: จากการพัฒนาให้บุคลากรครูมีสมรรถนะ ความรู้ และทักษะการใช้เทคโนโลยีอย่างบูรณาการในการดำเนินการและการปฏิบัติการจัดการเรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย

2.3) ภาวะผู้นำ: จากการมีวิสัยทัศน์ ความคิดกว้างไกล และสามารถตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในสถานการณ์ที่กดดัน ให้มีความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นธรรมาภิบาล นำความรู้ที่บูรณาการในทุกด้าน

2.4) การสร้างแรงจูงใจปฏิบัติงาน: จากการกำหนดสิ่งจูงใจผลตอบแทนให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผล เสริมสร้างการทำงานในลักษณะการเกื้อกูลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการปฏิบัติงาน และสร้างความภาคภูมิใจในการทำงานให้กับบุคลากร

2.5) ระบบข้อมูลการติดตามผล: จากการประเมินกำกับติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมิน สร้างระบบข้อมูลสารสนเทศ ที่ครอบคลุม

2.6) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้: จากการสร้างเครือข่ายและส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรทุกระดับให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติในการดำเนินการตามภาระงาน

2.2 ระดับความเหมาะสมของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2: ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม (n=15)

ลำดับ	กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา	ระดับความเหมาะสม		ความหมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
1	การเป็นแนวคิดทางการบริหารงานโดยยึดโรงเรียนและผู้เรียนเป็นฐานการพัฒนา	4.56	0.62	มากที่สุด
2	การพัฒนากระบวนการสอดคล้องกับการพัฒนาที่ยึดพื้นที่	4.52	0.65	มากที่สุด
3	สามารถพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาผู้เรียน	4.50	0.66	มาก
4	กระบวนการบริหารจัดการเน้นความรู้คู่คุณธรรม	4.53	0.64	มากที่สุด
5	การบริหารงานใช้การตัดสินใจและการดำเนินงานและให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วม	4.46	0.70	มาก

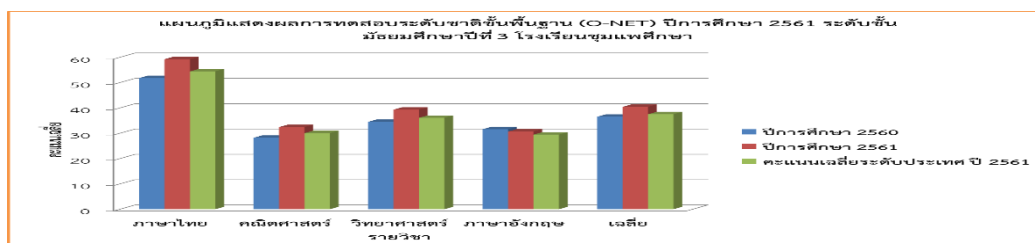


ลำดับ	กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา	ระดับความเหมาะสม		ความหมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
6	การให้ครูได้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและคุณธรรมจริยธรรมได้อย่างต่อเนื่อง	4.48	0.69	มาก
7	การใช้หลักคุณธรรม ในการบริหาร กำกับและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.45	0.70	มาก
8	สามารถยกระดับการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้	4.44	0.71	มาก
9	การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตย	4.42	0.73	มาก
10	กระบวนการบริหารงานสอดคล้องกับการกระจายอำนาจ	4.49	0.68	มาก
11	การส่งเสริมให้จัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	4.48	0.69	มาก
12	การสร้างสภาพภาคภูมิใจในการทำงานและกระตุ้นให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพและประสิทธิภาพ	4.51	0.65	มากที่สุด
13	การสร้างกระบวนการเป็นไปตามเป้าหมายที่มุ่งเน้นนักเรียน	4.54	0.64	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.49</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

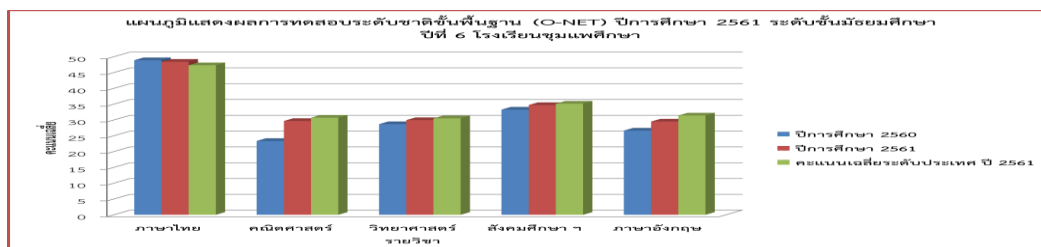
ระดับความเหมาะสมของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D. = 0.67) โดยมีประเด็นสำคัญ คือ การเป็นแนวคิดทางการบริหารงานโดยยึดโรงเรียนและผู้เรียนเป็นฐานการพัฒนา, การสร้างกระบวนการเป็นไปตามเป้าหมายที่มุ่งเน้นนักเรียน, กระบวนการบริหารงานเน้นความรู้คู่คุณธรรม ตามลำดับ

3. ผลสำเร็จการนำไปใช้ของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โรงเรียนชุมแพศึกษา

3.1 ด้านผลสัมฤทธิ์ค่าคะแนนการทดสอบขั้นพื้นฐาน (O- NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 แสดงดังภาพที่ 3 และภาพที่ 4



ภาพที่ 3: ผลสัมฤทธิ์ค่าคะแนนการทดสอบขั้นพื้นฐาน (O- NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

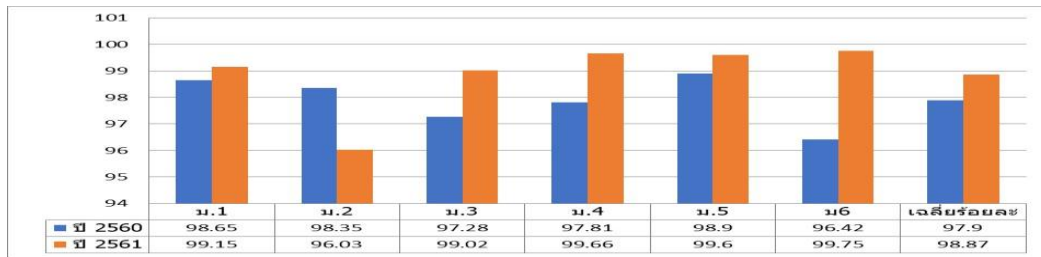


ภาพที่ 4: ผลสัมฤทธิ์ค่าคะแนนการทดสอบขั้นพื้นฐาน (O- NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

ผลสัมฤทธิ์ค่าคะแนนการทดสอบขั้นพื้นฐาน (O- NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ใน 5 กลุ่มสาระ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ฯ และภาษาอังกฤษ ในปีการศึกษา 2561 เพิ่มขึ้น

3.90 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561 เพิ่มขึ้น 2.29

3.2 ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 แสดงดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5: ค่าเฉลี่ยและระดับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6

ระดับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ใน 8 ประการ ดังนี้ 1) รักษาดี ศาสน์กษัตริย์ 2) ซื่อสัตย์สุจริต 3) มีวินัย 4) ใฝ่เรียนรู้ 5) อยู่อย่างพอเพียง 6) มุ่งมั่นในการทำงาน 7) รักความ

เป็นไทย 8) มีจิตสาธารณะ ปีการศึกษา 2561 ภาพรวมเฉลี่ย ร้อยละ 95.69 อยู่ในระดับดีเยี่ยม

3.3 ด้านระดับความพึงพอใจ แสดงดัง

ตารางที่ 3

ตารางที่ 3: ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจ (n=1,166)

ลำดับ	ความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ		ความหมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
1	ด้านกระบวนการบริหารจัดการ	4.51	0.64	มากที่สุด
2	ด้านการส่งเสริมและสนับสนุน	4.50	0.64	มาก
3	ด้านการจัดการเรียนรู้และหลักสูตร	4.48	0.70	มาก
4	ด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.47	0.70	มาก
	<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.49</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

ระดับความพึงพอใจใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการบริหารจัดการ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุน ด้านการจัดการเรียนรู้และหลักสูตร และด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D.= 0.69) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารและจัดการ รองลงมา ได้แก่ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุน และด้านการจัดการเรียนรู้และหลักสูตร ตามลำดับ

4. ผลกระทบต่อกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา พบว่า ด้านกระบวนการบริหารจัดการเป็นการสร้างความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ และการส่งเสริมการบริหารจัดการและการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ บนฐานวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของการร่วมรู้และร่วมทราบ การร่วมวิเคราะห์ การร่วมปฏิบัติและการร่วมประเมินผลโดยยึดพื้นที่ในการดำเนินงานและการพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านบุคลากรครูและ ผู้เรียน ทำให้ครูมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ สามารถจัดการศึกษาที่สามารถสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทำให้การปฏิบัติภารกิจ

ประสบผลสำเร็จ ส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นอย่างชัดเจน และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความรู้เต็มศักยภาพ และใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มีทักษะการดำรงชีวิต และทักษะอาชีพที่สามารถดำรงอยู่ในสังคมอย่างปกติสุข

### อภิปรายผล

1. สภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ใน 5 ด้าน คือ ด้านการระดมความคิด ด้านการร่วมวางแผน ด้านการร่วมลงมือทำ ด้านการร่วมติดตามประเมินผล ด้านการรับประโยชน์ร่วมกัน ทั้งนี้สืบเนื่องจาก การบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิผล ร่วมกับนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางการพัฒนา ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง สอดคล้องกับ Draft L. Richard. [6] มาตรฐานที่สถานศึกษาปฏิบัติได้จริง ประเมินได้จริง สามารถสะท้อนบริบทของสถานศึกษาได้จริง ดังนั้น การจัดทำระบบบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของ

สถานศึกษา การจัดสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตร ซึ่งการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ การดำเนินการและปฏิบัติการ อย่างมีเป้าหมายที่ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาและ เกิดวัฒนธรรม ที่ดี มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีคุณภาพ ชีวิตการทำงานที่ดี เพื่อให้มีความสุขในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้

2. กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา มุ่งองค์ประกอบสำคัญ คือ ด้านหลักการ จากการระดมความคิดจากการร่วมกำหนดค่านิยมที่คาดหวัง และมุ่งดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จในการสร้างภาพความสำเร็จในอนาคตของโรงเรียนอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และเพิ่มประสิทธิภาพให้กับทีมงานจากการนำวิสัยทัศน์ และพันธกิจสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน การร่วมวางแผนร่วมวิเคราะห์ปัญหา การร่วมลงมือทำ การร่วมติดตามประเมินผล และการรับประโยชน์ร่วมกัน ในองค์ประกอบด้านกระบวนการ ได้แก่ ด้านนโยบายการจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการสร้างแรงจูงใจปฏิบัติงาน ด้านระบบข้อมูลการติดตามผล ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ James R. Evans การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมและ การคำนึงถึงประโยชน์ ในระยะยาวและต่อเนื่อง การสร้างเครือข่ายที่บุคคลมาสัมพันธ์กันของความร่วมมือนในการพัฒนา อย่างเป็นระบบที่มุ่งผลสำเร็จ ดังนั้นกระบวนการบริหารจัดการ เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ทุกส่วนฝ่ายต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ผลสำเร็จการนำไปใช้ด้านผลสัมฤทธิ์ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ภาพรวมเพิ่มขึ้น และด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ภาพรวม อยู่ในระดับดีเยี่ยม ส่วนด้านความพึงพอใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้สืบเนื่องจาก การบริหารจัดการสถานศึกษาใช้หลักคุณธรรมในการบริหารจัดการอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมต่อทุกภาคส่วน การวางแผนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมุ่งเน้นการพัฒนาการศึกษาเป็นเป้าหมายสูงสุด John D. Donahue & Richard J. Zeckhauser การกำหนดทิศทางองค์กร เป็นการกำหนดทิศทางองค์กรที่ต้องการมุ่งไปสู่เปรียบเสมือนผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ เป็นการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

4. ผลกระทบต่อกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา พบว่า ด้านกระบวนการบริหารจัดการ เป็นการสร้างความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ และการส่งเสริมการบริหารจัดการและการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ บนฐานวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ เพราะทฤษฎีหลักได้แก่ทฤษฎีผู้ปฏิบัติงานทฤษฎีปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงานและทฤษฎีปรับปรุงระบบและกระบวนการ ซึ่งการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรู้ว่ามีความสำคัญ

### สรุปการวิจัย

การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โรงเรียนชุมชนแพศึกษา ในแนวทางพัฒนาตามกรอบกระบวนการและหลักการของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมที่เป็นตัวเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดขึ้นให้เป็นรูปธรรมในเชิงแผนงาน และไปประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะและเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ในองค์ประกอบสำคัญ คือ ด้านหลักการได้แก่ การระดมความคิด การร่วมวางแผน การร่วมลงมือทำ การร่วมติดตามประเมินผล และการรับประโยชน์ร่วมกัน และองค์ประกอบด้านกระบวนการได้แก่ นโยบายการจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจปฏิบัติงาน ระบบข้อมูลการติดตามผล และการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากรครูให้มีสมรรถนะแบบมืออาชีพของการจัดการเรียนรู้ไปสู่ประสิทธิผลในผลสำเร็จด้านผลสัมฤทธิ์ (O-NET) ของนักเรียนเพิ่มขึ้น ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ อยู่ในระดับดีเยี่ยม และระดับความพึงพอใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ ผลกระทบจากการส่งเสริมและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ บนฐานวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะการนำไปประยุกต์ใช้

กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษานี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ จากการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกส่วนฝ่ายเข้ามีส่วนร่วม และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทศใหม่ในการขับเคลื่อนให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้รอบด้าน



### ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

1. Abraham, Stanley C. (2006). **Strategic Planning a Practical Guide for Competitive Success**. Ohio: Thomson South-Western.
2. Bateman, Thomas S. & Scott A. Snell. (1999). **Management: Building Competitive Advantage**. (4<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.
3. Bennis, W. (2002). **Creative Leadership**. Bangkok: Chulalongkorn University.
4. Brown, W.B. and Moberg, D.J. (1980). **Organization Theory and Management: A Macro Approach**. New York: John Wiley and Sons.
5. Coukos-Semmel, E.D. (2002). **Knowledge management : processes and strategies used in United States research universities**. Boca Raton, Fla: Ed.D. dissertation, Florida Atlantic University.
6. Draft L. Richard. (2014). **Organization Management**. *Journal of the Royal Statistical Society Series D*. 36, No. 5, p. 65.
7. Epstein, J. L. (2005). **School-initiated Family and Community Partnerships**. In T. Erb (Ed.), *This we believe in action: Implementing successful middle level schools*. Westerville, OH: National Middle School Association.
8. Henry R. Neave. (1987). **Deming's 14 Point for Management : Framework for Success**. *Journal of the Royal Statistical Society Series D*. 36, No. 5, pp. 561-570.
9. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). **Egitim yonetimi**. (Çev. Edt: S. Turan). Ankara: Nobel.
10. Jedaman. P., & othors. (2017). **Developing educaiton in Thailand 4.0 era for the 21<sup>st</sup> century**. *Insustrial Education Journal*, 16(2), May-August.
11. Jompoun Moungkonvanit. (2012). **Organization Management and Education Personnel**. Bangkok, Thailand: Julalungkhon University.
12. James R. Evans. (2005). **Total Quality Management, Organization, and Strategy**. 4<sup>th</sup> ed. (Mason, OH: Thomson/ South-Western), p.29.
13. John D. Donahue & Richard J. Zeckhauser. (2011). **Collaborative Governance: Private Roles for Public Goals in Turbulent Times**. New Jersey: Princeton University Press.
14. Office of the Education Council. (2017). **Policies and strategies for educatioal development**. Bangkok: Office of the Education Council.