

การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ กรณีศึกษา โรงเรียนกัลยาณวัตร สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

Excellent school Management of Extra-Large Schools under the Secondary Educational  
Service Area Office Khon Kaen: A Case Study of Kanlayanawat School

สุนทร ลาวัลย์<sup>1</sup>,

กุหลาบ ปุริสาร<sup>2</sup>,

วิเชียร ชิวพิมาย<sup>3</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปรากฏการณ์และแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษโดยใช้วิธี กรณีศึกษา ในโรงเรียนกัลยาณวัตรผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร 4 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน รวม 13 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง การศึกษาเอกสาร การลงภาคสนามโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วม แบบบันทึกเทป การจดบันทึก (Field note) และการถ่ายภาพ วิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) การตรวจสอบความเที่ยงของข้อมูลใช้วิธีตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ปรากฏการณ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกัลยาณวัตร สรุปได้ดังนี้
  - 1.1 การนำองค์กร โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ มีการกำหนดนโยบายและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องและเกิดความยั่งยืน
  - 1.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการศึกษามุ่งสู่สากล และตามแนวหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยหลักการของ PDCA โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis สู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
  - 1.3 การมุ่งเน้นผู้เรียน โรงเรียนดำเนินการสำรวจ รับฟังความคิดเห็นและประเมินความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและบริบทสังคมโลก
  - 1.4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ประเมินความสามารถ ความท้าทาย มีการวัดและประเมินผลอย่างมีคุณภาพเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน
  - 1.5 การมุ่งเน้นบุคลากร โรงเรียนส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร โดยการจัดประชุมสัมมนา การส่งครูเข้าอบรม และมีการถ่ายทอดวัฒนธรรม เพื่อให้มีความรู้ สมรรถนะ จิตวิทยา คุณธรรม จริยธรรมและมีลักษณะที่พึงประสงค์ให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

<sup>3</sup> อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย



1.6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งใน ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการบริหารและการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล และด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยใช้ หลักการของ AIM@Excellence และได้นำกระบวนการบริหารงานด้วย ระบบคุณภาพ KW-MODEL คือ การบริหารด้วย ระบบคุณภาพ PDCA ร่วมกับหลักธรรมสาราณีย ธรรม 6 สอดแทรกอยู่ในกระบวนการดำเนินงานทุกชั้นตอนอย่างเป็นระบบ

1.7 ผลลัพธ์ โรงเรียนมีการพัฒนาทุกด้านส่งผลให้โรงเรียนกัลยาณวัตร มีผลลัพธ์ที่ดีของครูและนักเรียน ด้าน คุณธรรมจริยธรรมและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้เรียนมีศักยภาพความเป็นเลิศด้านวิชาการ การสื่อสารสองภาษา ล้ำหน้า ทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

## 2. แนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกัลยาณวัตร

2.1 การนำองค์กร ผู้บริหารควรเข้าใจบริบทของโรงเรียนที่มีความท้าทายในภาพรวม เพื่อเป็นข้อมูลในการ ตัดสินใจกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันและ สม่่าเสมอ

2.3 การมุ่งเน้นผู้เรียนโรงเรียนควรมีการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนให้มี ความเป็นเลิศทุกด้าน

2.4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ โรงเรียนควรมีการตรวจสอบ ปรับปรุงการดำเนินการ จัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นระบบและยั่งยืน

2.5 การมุ่งเน้นบุคลากร โรงเรียนควรมีการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โรงเรียนควรมีการวางแผนโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและนำมาบูรณาการ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของโรงเรียน

2.7 ผลลัพธ์ โรงเรียนควรมีการกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้า เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาและ บริการให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพที่ยั่งยืน

**คำสำคัญ :** การบริหารสู่ความเป็นเลิศ, โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

## Abstract

The objectives of this qualitative research are to study the phenomenon and methods in managing for excellence of extra large secondary school: a case study of and Kanlayanawat School. There are 13 key informants; 1 director, 4 deputy directors and 8 head of departments. The tool is a semi-structured interview, document research, field in-depth interview, participant and non-participant observation, tape record, field note record and photograph. The content analysis and triangulation method are used to analyze and validate the data obtained from the interview respectively.

### The result shows that;

1. The phenomenon of school management for excellence of Kanlayanawat School could be concluded as follows:

1.1 Leadership The school set a vision, mission and goal. Also, it made policy and promote the development of educational quality for the excellence consistently and sustainably

1.2 Strategic Planing The school did strategic planning in order to develop educational management toward international standard, follow Sufficiency Economy way by practicing PDCA cycle and implement participation process of internal and external personnel with SWOT Analysis for continuous practice.

1.3 Student focus The school surveyed and evaluated the opinion and need of stakeholders; students, parents and community in order to develop quality of school and curriculum to meet local and international requirement.

1.4 Measurement, analysis and knowledge management The school appointed a working team for analyzing school performance and assessing ability and challenge with quality in order to develop students all-round

1.5 Workforce Focus The school promoted and developed teacher and personnel capability by organizing meetings and seminars, providing training and transmitting culture in order to gain knowledge and competency, understand psychology, have virtue and ethics and have desirable characteristics of a roll model for students

1.6 Operational focus The school strove for excellence in accordance with the strategy to improve the educational quality both in teaching and learning activities, administration and human resource management and social responsibility by practicing AIM@Excellence and adopting the management process of KW-MODEL, which was about PDCA and the principles of Dharma Saranee in every operation process.

1.7 Results The school had developed in all aspects. Teachers and students had virtue, ethics and good academic leadership. Students had the potential to own academic excellence, be bilingual, be a thinker, produce creative work and share responsibility for the global society

## 2. Guidelines for school management towards excellence of Kanlayanawat School

2.1 Leadership Administrators should understand the overall school context which is jessential information for decision-making in the direction of school development towards excellence.

2.2 Strategic Planning Schools should have a regular and current analysis of the school environment.

2.3 Student focus Schools should develop curriculum and instructional management that focus on students to achieve excellence in all aspects.

2.4 Measurement, analysis and knowledge management Schools should be inspected and should improve teaching and learning operations to be effective and have quality and sustainability.

2.5 Personnel focus Schools should encourage and support the development of personnel quality.

2.6 Operational focus Schools should plan with information and integrate it to achieve school outcomes.

2.7 Results Schools should set progress indicators to improve the educational management and service process to be efficient and sustainable.

**Keywords:** The excellent School Administration, Extra-Large Schools



## 1. บทนำ

ความเป็นเลิศของโรงเรียนนั้น เป็นการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การจัด การศึกษาของระบบสากล โดยได้นำเกณฑ์การจัดการศึกษาตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา มาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาศักยภาพระบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ สำหรับโรงเรียนในประเทศไทย จะต้องมีการบริหารจัดการทางด้านการศึกษาโดยการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย(TQA) มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา เป็นที่น่าสังเกตว่าในปัจจุบันการศึกษาไทยได้มีความพยายามในการส่งเสริมสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศมาโดย ลำดับ อาทิ โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน โครงการโรงเรียนดีประจำตำบล โรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนรางวัลพระราชทาน เป็นต้น โรงเรียนคุณภาพดังกล่าวมุ่งให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศและเกิดความเสมอภาค ในการให้บริการทางการศึกษาที่เท่าเทียมกันและได้มาตรฐาน และในปัจจุบันมีโรงเรียนจำนวนมากที่เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพสูง แต่ก็มีโรงเรียนอีกจำนวนหนึ่ง ที่ต้องได้รับการเร่งรัดปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐานให้มีความ เป็นเลิศ เป็นที่ไว้วางใจของผู้ปกครองและมีเสถียรภาพการบริหารศึกษา กลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนได้นั้น คือ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งอาจจะกำหนดเป็นนโยบายและสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาไป พร้อมๆกัน จะเห็นได้ว่ากรณีที่โรงเรียนจะมีความเป็นเลิศได้ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู คือบุคลากรที่มีความสำคัญที่สุดที่จะนำความเป็นเลิศของโรงเรียนเกิดขึ้น เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้นำนโยบายของโรงเรียนไปปฏิบัติให้เกิดผลเชิงรูปธรรม (จิตราภรณ์ สามไชย, 2561)

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะนำความสำเร็จและเสริมสร้างคุณภาพทางการศึกษาให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา การสร้างคุณภาพการศึกษาจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ความมั่นใจให้กับผู้รับบริการทั้งนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมส่วนรวม การบริหารจัดการย่อมก่อให้เกิดมิติแห่งความเป็นเลิศในระบบการจัดการศึกษา ยุคใหม่ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยั้งที่ ต้องมีปัจจัยและองค์ประกอบหลายอย่าง ดำเนินการเพื่อส่งผลต่อความสำเร็จของ องค์การได้ในที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญยิ่งที่ต้องกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สูงสุด ให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ องค์การซึ่งการทำให้เป็นโรงเรียนมีคุณภาพก้าวสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอย่างมี ประสิทธิภาพโดยต้องมีวิสัยทัศน์ กว้างไกล กำหนดยุทธศาสตร์ การบริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรมสามารถ จัดระบบการบริหารสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ โดยเฉพาะ การพิจารณาจากองค์ประกอบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award) ซึ่งประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิง กลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ 7) ผลลัพธ์ ซึ่งการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาส่งผลให้ประสบความสำเร็จได้ อย่างต่อเนื่อง (พรนภา พูนสวัสดิ์ ,2563)

โรงเรียนกัลยาณวัตร เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เป็นโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล มีคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา (World-Class Standard School) 1 ใน 500 โรงเรียนทั่วประเทศ และสถานศึกษารางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นสถานศึกษาที่กำหนดแผนพัฒนาและแนวทางเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา โดยกำหนดวิสัยทัศน์ (Visions) ในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมาตรฐานสากล มีผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ เป็นมืออาชีพ และมีทักษะวิชาชีพขั้นสูง สร้างโอกาส ในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณภาพ มีมาตรฐานสอดคล้อง กับบริบทของพื้นที่ (แผนปฏิบัติการโรงเรียนกัลยาณวัตร ,2563)

จากข้อมูลสารสนเทศเห็นได้ว่าโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานไปสู่ความเป็นเลิศ ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่ศึกษาปรากฏการณ์ปัญหา อุปสรรค และแนวทาง การบริหารที่มุ่งสู่การเป็นสถานศึกษาที่เป็นเลิศของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น แบบกรณีศึกษา โรงเรียนกัลยาณวัตร และศึกษาการบริหารสถานศึกษาที่ดีมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาในสภาพการเปลี่ยนแปลงของปัจจุบัน การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ อันจะเป็นประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดใหญ่พิเศษ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพทางการศึกษา พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเกิดความยั่งยืนโดยรวมของประเทศต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปรากฏการณ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กรณีศึกษา โรงเรียนกัลยาณวัตร
2. เพื่อเสนอแนวทางในการการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กรณีศึกษา โรงเรียนกัลยาณวัตร

## 3. ขอบเขตของการวิจัย

### 1. กรณีศึกษา

การวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กรณีศึกษาโรงเรียนกัลยาณวัตร โดยจะทำการศึกษาปรากฏการณ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกัลยาณวัตร ว่าเป็นอย่างไร มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง และมีแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างไร

### 2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กรณีศึกษา โรงเรียนกัลยาณวัตร โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามองค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา 7 องค์ประกอบ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ดังต่อไปนี้ 1)การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ7) ผลลัพธ์

### 3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

โดยกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เลือกแบบเจาะจงประกอบด้วย ดังนี้ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ

## 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กรณีศึกษา โรงเรียนกัลยาณวัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ตามองค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา 7 องค์ประกอบตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)



ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

## 5. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรคและหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนกัลยาณวัตร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการเป็น 5 ขั้นตอน คือ **ขั้นตอนที่ 1 การเลือกกรณีศึกษา** การวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การศึกษาแบบกรณีศึกษา คือ โรงเรียนกัลยาณวัตร ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น **ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ**

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา ผู้วิจัยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือหลายแบบ ตามแนวคิดในการทำกรณีศึกษาของ Stake (1995,อ้างถึงใน Creswell,1998) ผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษา เอกสาร การสัมภาษณ์ในภาคสนาม และการสังเกต ผู้วิจัยขอแนะนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบบันทึกการสังเกตแบบ ไม่มีส่วนร่วมและมีส่วนร่วม และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อตรวจสอบเครื่องมือเพื่อให้ได้คำถามที่ครอบคลุมและมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย รองอธิการบดี ฝ่ายบริหารและกิจการพิเศษ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย ศึกษาในเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกสีพิทยาสรรพ์ **ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูลภาคสนาม** โดยวิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth) แบบบันทึกเทป จดบันทึก (Field note) และการถ่ายรูป **ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งมีการวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) การตรวจสอบความเที่ยงของข้อมูลโดย 1) การวิเคราะห์ข้อมูล (Information Analysis) 2) การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อความซ้ำกันและคล้ายกัน (Categories) 3) การจัดหมวดหมู่ของข้อมูล (Categorize Data) 4) นำข้อมูลทั้งหมดมาแปลความหมายของข้อมูล (Interpreting Data) **ขั้นตอนที่ 5 สรุปและรายงานผลการวิจัย** ผู้วิจัยนำบทสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากระยะที่ 4 มาทำการนำเสนอการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกัลยาณวัตร ตามหลักของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา 7 องค์ประกอบตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ที่นำเสนอให้ได้แนวทางที่สมบูรณ์ แล้วเขียนรายงานผลการวิจัย

## 6. สรุปผลการวิจัย

การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กรณีศึกษา โรงเรียนกัลยาณวัตร ตามองค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา 7 องค์ประกอบ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ประกอบด้วย

**ปรากฏการณ์ปัจจุบันของการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนกัลยาณวัตร ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) 7 องค์ประกอบ ดังนี้**

### 1. การนำองค์กร

**1.1 การนำองค์กร** โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ มีการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการดำเนินการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องและเกิดความยั่งยืน

2. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์** โรงเรียนวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการศึกษามุ่งสู่สากล และตามแนวหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยหลักการของ PDCA โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis สู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

3. **การมุ่งเน้นผู้เรียน** โรงเรียนดำเนินการสำรวจ รับฟังความคิดเห็นและประเมินความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและพัฒนาหลักสูตร เปิดหลักสูตรห้องเรียนพิเศษเพื่อส่งเสริมความสามารถของผู้เรียนที่หลากหลายและให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้บริการด้านหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการศึกษาอื่นๆ ของโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและบริบทสังคมโลก

4. **การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้** โรงเรียนมีจัดทำคู่มือและเกณฑ์การประเมินกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ประเมินความสามารถ ความท้าทาย มีการวัดและประเมินผลที่อย่างมีคุณภาพเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน การวิเคราะห์และทบทวนผลการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยนำเสนอผลงานที่ประสบความสำเร็จ ในระดับสูงและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เก็บรวบรวม เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงกว้าง

5. **การมุ่งเน้นบุคลากร** โรงเรียนส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร โดยการจัดประชุมสัมมนา การส่งครูเข้าอบรม และมีการถ่ายทอดวัฒนธรรม เพื่อให้มีความรู้ สมรรถนะ จิตวิทยา คุณธรรม จริยธรรมและมีลักษณะที่พึงประสงค์ให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน

ต่อเนื่อง มีการประเมินประสิทธิภาพการเรียนรู้ของตนเองทั้งในระดับ บุคคล และระดับกลุ่มงาน มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของ บุคลากรทุกคน อำนวยความสะดวก ยกย่อง ชมเชย ผู้ที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย และมีผลงานระดับดีเยี่ยม

6. **การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ** โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งใน ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการบริหารและการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล และด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยใช้หลักการของ AIM@Excellence และได้นำกระบวนการบริหารงานด้วย ระบบคุณภาพ KW-MODEL คือ การบริหารด้วยระบบคุณภาพ PDCA ร่วมกับหลักธรรมสาราณีย ธรรม 6 สอดแทรกอยู่ในกระบวนการดำเนินงานทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ

7. **ผลลัพธ์** โรงเรียนมีการพัฒนาทุกด้านส่งผลให้โรงเรียนกลายเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ กำหนดค่าเป้าหมาย ความสำเร็จ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ด้านผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง มีวิสัยทัศน์และเป็นมนุษยสัมพันธ์ครูผู้สอนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดการเรียนการสอนตามกระบวนการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร มีการกำหนดนโยบายและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องและเกิดความยั่งยืน

**แนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกรณีศึกษาโรงเรียนกัลยาณวัตร**

1) **การนำองค์กร** เนื่องจากมีการเปลี่ยนผู้บริหารโรงเรียน ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำสูงสุดขององค์กรควรให้ความสำคัญต่อ การนำองค์กร โดยจะต้องรู้และเข้าใจบริบทของโรงเรียนที่มีความท้าทายในภาพรวม เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ จากการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 2) **การวางแผนเชิงกลยุทธ์** โรงเรียนควรให้ความสำคัญในการใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย อาทิ นักเรียน ผู้ปกครอง ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน เพื่อนำมาวิเคราะห์ สรุปผล เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางกำหนดทิศ



ทางการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง**3) การมุ่งเน้นผู้เรียน** โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้บริการด้านหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการศึกษาอื่นๆ ของโรงเรียน จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้สืบค้นและเข้าถึงได้ง่าย **4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้** โรงเรียนควรรวบรวมและการถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมและการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาองค์กร ให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ โดยสร้างนวัตกรรมในการสอนงาน การเรียนรู้ระหว่างการทำงานให้เกิดกับผู้ปฏิบัติงาน **5) การมุ่งเน้นบุคลากร** โรงเรียนควรมีการจัดทำสมรรถนะหลักขององค์กร สมรรถนะหลักของผู้บริหาร และสมรรถนะหลักประจำสายงานของบุคลากร โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ส่งเสริมการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและการสร้างนวัตกรรม ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมให้กับบุคลากร **6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ** วางแผน - ปฏิบัติ - ตรวจสอบ - ปรับปรุงการดำเนินงานกิจกรรม และให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย การบริหารจัดการภาคีเครือข่ายพันธมิตรของโรงเรียน ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและความปลอดภัยที่ดี **7) ผลลัพธ์** โรงเรียนควรมีการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบโดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย

## 7. อภิปรายผล

### ปรากฏการณ์ปัจจุบันของการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กรณีศึกษา โรงเรียนกัลยาณวัตร

สภาพความเป็นจริงเรื่องการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กรณีศึกษา โรงเรียนกัลยาณวัตร มีการดำเนินการ ตามองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ คือ **1) การนำองค์กร** ในสถานการณ์วิกฤติโรคระบาด ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อวางแผนนำกิจการให้ผ่านพ้นวิกฤติโควิด-19 ภายใต้อำนวยการโรงเรียนกัลยาณวัตร การกำหนดนโยบายและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องและเกิดความยั่งยืน โดยวิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ และผู้บริหารนั้นได้มีการดำเนินการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารโรงเรียนกัลยาณวัตรวิเคราะห์ SWOT ให้ครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เกิดสร้างความยั่งยืน สอดคล้องกับ สุพิศ โสภา, กุหลาบ ปุริสาร, ละเอียด จงกลณี, สมลักษณ์ ศรีนวกุล, (2560) ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 25 จังหวัดขอนแก่น กรณีศึกษา โรงเรียนแวงใหญ่ วิทยาคม ผลการศึกษาพบว่า 1. ปรากฏการณ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนแวงใหญ่วิทยาคม สรุปได้ดังนี้ 1.1) การนำองค์กร โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาอย่างต่อเนื่องและเกิดความยั่งยืน 1.2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีระบบการวางแผนที่เป็นรูปธรรมโดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis ผู้การ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง 1.3) การมุ่งเน้นผู้เรียน โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะจากผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้น การมีส่วนร่วมสูงเพื่อการพัฒนาคุณภาพและสนองกลยุทธ์ของโรงเรียน 1.4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการจัดการศึกษาโดยใช้ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและมีการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 1.5) การมุ่งเน้นบุคลากร โรงเรียนส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร โดยมีการประเมินการ ปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้มีคุณภาพตามมาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัด **2) วางแผนเชิงกลยุทธ์** ภายใต้การบริหารสถานศึกษา ในภาวะวิกฤติโควิด-19 ของสถานศึกษาให้การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกัลยาณวัตร มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าระดับทุกกลุ่มงาน คณะกรรมการ



บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรโรงเรียน คณะกรรมการนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา สมาคมศิษย์เก่าของโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนในเขตและนอกเขตพื้นที่บริการการศึกษาของโรงเรียนและผู้นำองค์กรท้องถิ่น ในการระดมความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อมูลความต้องการของผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งข้อมูลสภาพปัจจุบันของโรงเรียนในการดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ภาวะที่สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ภายในและประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดทิศทางของสถานศึกษา สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของสถานศึกษา สอดคล้องกับ พรณภา พูนสวัสดิ์ (2563) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์พบว่า ผู้บริหารมีกระบวนการวางแผนเชิง กลยุทธ์โดยใช้หลักการวิเคราะห์ SWOT ที่กำหนดทิศทางของโรงเรียนตามกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์วาง แผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ผู้บริหารมีการ จัดหลักสูตรการเรียนที่มีความโดดเด่นและหลากหลาย ตอบสนองความสนใจของผู้เรียน ประเมินความพึงพอใจและ ความผูกพันของผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การมุ่งเน้นลูกค้า ในสถานการณ์ โควิด-19 โดยโรงเรียนกัลยาณวัตร ได้ดำเนินการสำรวจและประเมินความต้องการของผู้เรียนเพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยรับฟังเสียงของครูในการกำหนดนโยบาย และวางแผนเปิดโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร ครู พ่อแม่ ชุมชน รวมถึงนักเรียน ควรมีการพูดคุย กัน เพื่อให้ความต้องการของนักเรียนทุกคนได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับทุกคนในโรงเรียน สร้างความรู้สึกรักโรงเรียนให้ทุกคนในช่วง ที่ยังมีภาวะระบาดของไวรัส รวมถึงเมื่อโรคหยุดการระบาดลงและจึงมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการศึกษา โดยผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือระหว่างสมาคม ชมรม หรือองค์กรภายนอกที่มีความเข้มแข็งมาให้การสนับสนุนโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ โดยการการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้เป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะ (วิจัย วงศ์ใหญ่, 2563) มีระบบงานและกระบวนการทำงานของระบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผู้เรียน ให้ผู้รับผิดชอบในการรับฟัง รับฟังข้อเสนอของผู้เรียนที่หลากหลาย และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับหลักสูตร จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ผู้เรียน มีการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน บทบาทในการเรียนของนักเรียน บทบาทในการสอนของครู การเรียนในชั้นเรียน (On – Site) การเรียนผ่านโทรทัศน์ (On – Air) และการ เรียนการสอนแบบออนไลน์ (Online) (สพฐ.) สอดคล้องกับ อุดม ชูลวีวรรณ (2561) ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สู่ความเป็นเลิศระดับสากล ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล คือ การมุ่งเน้นผู้เรียน เป็นส่วนในการนำองค์กรที่ไปสร้างรูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลได้ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โรงเรียนมีการวัดผลการดำเนินการโดยบุคลากรทุกคนทุกงานรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบงาน หัวหน้างาน มีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการนิเทศตามโดยหัวหน้างาน โรงเรียนมีการวิเคราะห์สถานการณ์ตำแหน่งการแข่งขันของโรงเรียน เทียบกับโรงเรียนที่อยู่ในระดับเดียวกันในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่โรงเรียนมีการตรวจประเมิน ความสำเร็จของโรงเรียนเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยมีการประเมินติดตามทุกโครงการ ทุกกิจกรรมและทุกกลยุทธ์ที่ดำเนินการมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในทีมงานเดียวกัน และต่างกลุ่มงาน มีการประชุมวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยให้ทีมงานทราบ เพื่อให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ ทวน เทียงเจริญ (2563) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การวางแผนกลยุทธ์การ มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ การปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร มีการพัฒนาครูให้มีความพร้อมสู่การเป็นครูยุค



ใหม่ในศตวรรษที่ 21 (ชูกิจ ลิมปิจันทร์, 2563) โดยกระบวนการทำงานของระบบบริหารงานบุคลากร มี 2 ด้าน คือด้านแรก สภาพแวดล้อมของบุคลากร ประกอบด้วย (1) มีความสามารถและอัตรากำลัง(2) ในกรณีบุคลากรใหม่ได้รับการจัดสรรจากต้นสังกัด โดยการจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงคอยสอนงานและให้ความช่วยเหลือ (3) การทำงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ (4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงบุคลากร (5) จัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีสุขอนามัย ปลอดภัย เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (6) มีนโยบายและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร ด้านที่สอง ความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย (1) ความผูกพันและการปฏิบัติงานของบุคลากร มีวัฒนธรรมองค์กร และการบริหารให้เกิดผลงาน การประเมินความผูกพัน และความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ (2) โรงเรียนมีการจัดทำสมรรถนะหลักขององค์กร สมรรถนะหลักของ ผู้บริหาร และสมรรถนะหลักประจำสายงานของบุคลากร โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ผู้บริหารโรงเรียนกัลยาณวัตร ได้บริหารจัดการเพื่อให้ โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการบริหารและการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล และด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมโดยใช้หลักการของ AIM@Excellence และได้นำกระบวนการบริหารงานด้วย ระบบคุณภาพ KW-MODEL คือ การบริหารด้วยระบบคุณภาพ คือ วางแผน - ปฏิบัติ - ตรวจสอบ - ปรับปรุงการดำเนินงานกิจกรรม และให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย การบริหารจัดการภาคีเครือข่ายพันธมิตรของโรงเรียน ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและความปลอดภัย และการจัดการนวัตกรรม เยี่ยม สอดคล้องกับ ลัดดาวัลย์ เอกจิต (2561) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศโรงเรียนองค์การบริหารส่วน จังหวัดกาญจนบุรี 1 (บ้านเก่าวิทยา) จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า เงื่อนไขความสำเร็จ โมเดล PTEC Model ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ (The operation) ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล (Evaluation) ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) 7) ผลลัพธ์ การนำองค์กรมีการบริหารงานครบทุกด้าน และมีการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบโดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดซึ่งจะนำมาสู่การมุ่งเน้นผู้เรียนโดยโรงเรียนจะรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียนเป็นสำคัญซึ่งจะเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อ การพัฒนาคุณภาพและสนองกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยการดำเนินการ หลักสูตรปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์โควิด-19 และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนทราบ เพิ่มความยืดหยุ่นของโครงสร้างเวลาเรียนและความหลากหลายของรูปแบบการเรียนรู้ มีระบบการประเมินผลการจัดการศึกษาและใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษามีการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้ปฏิบัติการนอกจากนี้โรงเรียนได้ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร โดยมุ่งเน้นการประเมินครูให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาการปฏิบัติการ มีระบบและกลไกในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ ปรีชา ดาวเรือง,(2561) ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่างในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยหมวดที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือหมวดผลลัพธ์ และหมวดการนำองค์กร รองลงมาคือหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และหมวดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือหมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และหมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ 2.กลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์การวางแผน 2) กลยุทธ์การจัดการองค์การ 3) กลยุทธ์การน า และ 4) กลยุทธ์การกำกับ ติดตาม และ 19 กลยุทธ์ย่อย 3. กลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

## 8. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าว มีข้อเสนอแนะหลัก 3 ประการ คือ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย กรอบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคตดังต่อไปนี้

3.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์โดยภาพรวมควรส่งเสริมให้นำโมเดลที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3.1.1 ควรส่งเสริมและพัฒนาผู้นำระดับสูงในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพ ผู้เรียน มีการสื่อสารทิศทางวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

3.1.2 ควรมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ ร่วมกัน และการเรียนรู้รายบุคคล ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จและส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียน

3.1.3 โรงเรียนควรมีแนวคิดที่มุ่งการพัฒนาโรงเรียนให้มีความยั่งยืน มุ่งอนาคตอย่างจริงจังและสร้างความผูกพันในระยะยาวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ

3.1.4 โรงเรียนควรมีการแสวงหา สร้าง พัฒนา และใช้องค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมของหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้และการบริการให้เกิดขึ้น ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

3.1.5 โรงเรียนควรมีการสร้างระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกระบวนการตัวชี้วัดและกิจกรรมต่างๆ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวเดียวกัน และบูรณาการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของโรงเรียน

3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด ผู้วิจัยเสนอแนะดังนี้

3.2.1 ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาอื่น

3.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคตเพื่อประโยชน์ทางวิชาการและทางการบริหารที่ได้องค์ความรู้และข้อยืนยันที่กว้างขวางชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะดังนี้

3.3.1 ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นหากมีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจะมีประโยชน์ในการอธิบายรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.3.2 ควรทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research) โดยอาจนำเอาผลการวิจัยนี้เป็นแนวทาง

3.3.3 ควรทำการศึกษาวจัยและพัฒนา (Research and development) โดยใช้โมเดลที่ได้รับการทดสอบจากงานวิจัยนี้เป็นแนวทาง เพื่อให้ได้โปรแกรมในการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอันจะส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาต่อไป



## 9. เอกสารอ้างอิง

- จิตราภรณ์ สามไชย. (2561). แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน ในจังหวัดกำแพงเพชรสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ชูกิจ ลิมปิจำนงค์. (2563). Recovery Forum “School Reopening and Teacher Empowerment to cope with the Next Normal in Education”. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2563. จาก <https://m.mgrounline.com/qol/detail/9630000063614>.
- ทวน เทียงเจริญ. (2563). การพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี.
- ปรีชา ดาวเรือง. (2561). กลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา.
- แผนปฏิบัติการโรงเรียนกัลยาณวัตร. (2563). แผนปฏิบัติการโรงเรียนกัลยาณวัตรโรงเรียนกัลยาณวัตร ปีการศึกษา 2563. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น.
- พรนภา พูนสวัสดิ์. (2563). การศึกษาองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดขอนแก่น. นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ลัดดาวัลย์ เอกจิต. (2561). การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศโรงเรียนองค์การบริหารส่วน จังหวัดกาญจนบุรี 1 (บ้านเก่าวิทยา) จังหวัดกาญจนบุรี. วิทยาลัยเทคนิคกาญจนบุรี.
- วิชัย วงศ์ใหญ่. (2563). New normal ทางการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุพิศ โสภ, กุหลาบ ปุริสาร, ละเอียด จงกลณี, สมลักษณ์ ศรีนวกุล. (2560). การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 จังหวัด ขอนแก่น กรณีศึกษา โรงเรียน แวงใหญ่วิทยาคม. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 7(2), กรกฎาคม - ธันวาคม 2560.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). การศึกษายุคดิจิทัล. สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2563. จาก <https://www.posttoday.com/social/general/628541>.
- อุดม ชูลวีรธรรม, (2561). รูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สู่ความเป็นเลิศระดับสากล. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design choosing among five traditions*. London: Sage.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.