

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโรงเรียน อบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502)

A New Normal Model of School Management for Performance Excellence in the Changing Context of P.P.A.O. Bantaladnua (Wankroo 2502) School

สุนทรী เกิดสิน¹

Suntree Koedsin¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ สร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ดังนี้ 1) ศึกษากรอบแนวคิดของการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยทำการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็นข้อเสนอแนะจากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และวิเคราะห์เนื้อหาสรุปประเด็นความคิดเห็นจากประชุมเชิงปฏิบัติการ ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา รวมจำนวน 90 คน 2) สร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงฉบับร่าง ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ของรูปแบบ ปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน 3) ทดลองใช้รูปแบบการบริหารจากระยะที่ 2 กับโรงเรียน อบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) บันทึกข้อมูลผลลัพธ์คุณภาพด้านต่างๆ วิเคราะห์แบบสอบถาม ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา รวม 85 คน ผู้ปกครอง จำนวน 295 คน ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน คือ (1) การนำองค์กร (2) กลยุทธ์ (3) ผู้เรียน (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) บุคลากร (6) การปฏิบัติการ และ (7) ผลลัพธ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า (1)รูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด (2)รูปแบบมีโครงสร้างตามกระบวนการเชิงระบบ องค์ประกอบในด้านกระบวนการประกอบด้วยวงจรคุณภาพ PDCA และ SUNTREE คือ โรงเรียนแห่งการเรียนรู้และความคล่องตัว ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ จริยธรรมและความโปร่งใส และการสร้างความเป็นเลิศ (3)ผลการทดลองใช้รูปแบบส่งผลให้โรงเรียนอบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) มีผลการดำเนินการ

¹ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียน อบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

¹ Vice Director of education institutions, P.P.A.O. Bantaladnua (Wankroo 2502) School, Phuket Provincial Administration Organization



ดีขึ้นในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผลการประเมินความสามารถด้านการอ่านของผู้เรียน (RT) ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (NT) ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โรงเรียนได้รับการประกันคุณภาพภายนอกรอบที่ 4 มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีเป็นต้น (4) ผลการประเมินการใช้รูปแบบจากครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รูปแบบจากงานวิจัยนี้สามารถนำไปปรับใช้หรือเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาอื่นๆ ได้

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่, การบริหารสถานศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

Abstract

This research aimed to create a new school management model for performance excellence in changing contexts. The methods of this study are divided into three stages, which are as follows: 1) Study the conceptual framework of a new normal model of school management for performance excellence in the changing context by analyzing relevant documents and research papers, analyzing the content summary of recommendations from interviews (i.e., five school administrators and experts), and analyzing the summary of opinions from workshops that included 90 members of the teachers, educational personnel, and school board. 2) Created a draft of a new normal model of school management for performance excellence in the changing context, evaluated the suitability, possibility, propriety, and utility of the model, and revised it based on suggestions from five experts. 3) Tried out the model at P.P.A.O. Bantaladnua (Wankroo 2502) School, recorded the quality results, and analyzed questionnaires of 85 members of teachers, educational personnel, the school board, and 295 members of parents with 7 aspects: (1) leadership; (2) strategy; (3) students; (4) measurement, analysis, and knowledge management; (5) workforces; (6) operations; and (7) results. The mean and standard deviation were analyzed.

The results showed that (1) The new normal model of school management for performance excellence in the changing context of P.P.A.O. Bantaladnua (Wankroo 2502) school gained the suitability, possibility, propriety, and utility of the model at the highest level. (2) The model is structured according to a systematic process (input-process-output). The process part consisted of the PDCA quality cycles and the SUNTREE, which consisted of the schools of learning and agility, unity, networking, technology, and innovation, results-based management, ethics and transparency, and excellence, respectively. (3) The results of the implementation of the model showed that the P.P.A.O. Bantaladnua (Wankroo 2502) school has improved performance in many aspects, such as student achievement, results of student reading proficiency assessment (RT), results of students' learner quality assessment



(NT), and learners' morality and ethics; students have desirable characteristics; the school was certified for the 4th round of external quality assurance with good evaluation results, etc. (4) The evaluation of the model's utilization by teachers, educational personnel, the school board, and parents was evaluated at the highest level. The school management model from this study might be modified or used as a guideline for other schools.

Keywords: New Normal Model of School Management, School Management for Performance Excellence

บทนำ

โลกในปัจจุบันเผชิญกับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั่วโลกในด้าน สภาพภูมิอากาศ โรคระบาด การพัฒนาของเทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้เกิดยุคแห่งการหยุดชะงักหรือการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruption) ส่งผลให้เกิดโลกใหม่ที่เรียกว่า VUCA World (VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) ที่มีความ “ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ” สร้างความท้าทายให้ผู้นำทุกองค์กรทั่วโลกต้องหาวิธีการและกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่จะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืน (Bawany, 2018) ทุกภาคส่วนต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการยกระดับคุณภาพการศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมด้านทุนมนุษย์ สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้เกิดหลักการบริหารองค์กรยุคใหม่ด้วยแนวคิด Agility เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เร็วขึ้น โดยจะต้องมีอย่างน้อย 5 คุณสมบัตินี้ (1) Responsive คือทุกคนในองค์กรจะต้องตอบสนองกับเหตุการณ์ต่างๆ ด้วยความรวดเร็ว และทันต่อเวลา (2) Resourceful แลกเปลี่ยนข้อมูลที่ตนเองมีอยู่มีการแชร์ข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน (3) Reflective เปิดใจรับความคิดเห็น

ของคนอื่นอย่างเต็มใจ และยินดีที่จะให้ Feedback คนอื่นอย่างตรงไปตรงมา (4) Relevant มีสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานระหว่างกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี (5) Resilient มุ่งเน้นการลดความเปราะบางต่อความเปลี่ยนแปลง (Medinilla, 2012)

การศึกษาไทยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างมาก ส่งผลให้ระบบการศึกษาซึ่งเดิมก็ยังมีปัญหาหลายประการ เช่น มาตรฐานการจัดการศึกษา การพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีการศึกษา การบริหารขาดความคล่องตัว ผู้เรียนยังมีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) โดยเฉพาะผลกระทบการเกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ยิ่งแสดงให้เห็นได้ชัดว่าการบริหารต้องมีการใช้แนวคิด “Resilience” และการปรับตัวด้านนวัตกรรม การเรียนรู้ หลักสูตรสถานศึกษา การประเมินผล สหวิธีซึ่งมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง นวัตกรรมการบริหารการศึกษา ซึ่งต้องการภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authenticity Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) และ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) (โนวีณี เบ็ญจวงศ์, และ นิรุทธิ นันทมาศวังนรา, 2565)



ในด้านความเป็นเลิศของโรงเรียน เป็นการพัฒนาด้านคุณภาพโรงเรียนให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การจัดการศึกษาในระดับสากล เช่น ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ซึ่งมีการนำเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้ในประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศ รวมทั้งประเทศไทย ได้นำมาปรับใช้ เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA)

ด้วยความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาโรงเรียน อบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) โดยใช้หลักคิดการปกครองยุคใหม่และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาเป็นแนวทางในการออกแบบ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง
3. เพื่อทดลองใช้และประเมินผลการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียน อบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502)

วิธีการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีวิธีการดำเนินการใน 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดในการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังนี้

1) วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารมาประกอบการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

2) ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 90 คน ทำการวิเคราะห์เนื้อหาหาสรุปประเด็นความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารของโรงเรียนฯ เพื่อให้สอดคล้องในบริบทที่เปลี่ยนแปลง

3) ทำการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปองค์ประกอบสำคัญในการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502)

โดยในระยะที่ 1 จะได้กรอบแนวคิดและองค์ประกอบที่สำคัญที่ควรมี เพื่อใช้ในการออกแบบร่างรูปแบบบริหารฯ ในระยะที่ 2

ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังนี้

1) ทำการออกแบบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) ฉบับร่างตามกรอบแนวคิดและองค์ประกอบที่สำคัญที่ได้จากระยะที่ 1

2) ทำการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับความเหมาะสมของรูปแบบ



3) ทำการปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ในขั้นตอนนี้จะได้รูปแบบที่ผ่านการประเมินและปรับปรุงพร้อมนำไปทดลองใช้ในระยะเวลาที่ 3

ระยะที่ 3 ทดลองใช้และประเมินผลการใช้รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงที่โรงเรียนอบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) ในช่วงภาคการศึกษาที่ 1/2563-1/2565 โดยทำการปรับแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหาร ถ่ายทอดการกระบวนกรนำรูปแบบไปใช้ (Deployment) ผ่านการประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษา ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา การประชุมนักเรียนและผู้ปกครอง กำกับ ติดตาม ผ่านหัวหน้างานต่าง ๆ ของโรงเรียน และขับเคลื่อนการบริหารงานตามรูปแบบการบริหารที่ได้ออกแบบในระยะเวลาที่ 2

2) ทำการบันทึกข้อมูลผลลัพธ์คุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดจากการนำรูปแบบการบริหารไปใช้

3) ทำการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วย ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 85 คน และผู้ปกครอง จำนวน 295 คน ที่มีต่อผลลัพธ์จากการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร โดยทำการประเมินผล 7 ด้าน ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ (1) การนำองค์กร (2) กลยุทธ์ (3) ผู้เรียน (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) บุคลากร (6) การปฏิบัติการ และ (7) ผลลัพธ์ สำหรับ ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และ 3 ด้านสำหรับผู้ปกครอง ประกอบด้วย (1) การนำองค์กร (2) ผู้เรียน (3) การปฏิบัติการ และ (4) ผลลัพธ์

4) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปลผลระดับความคิดเห็นของ ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

ระยะที่ 1

จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ และการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา สามารถสรุปกรอบแนวคิดของการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงเป็นประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

รูปแบบการบริหารควรเป็นไปตามโครงสร้างของกระบวนการเชิงระบบ (Input - Process - Output) ซึ่งประกอบด้วย สิ่งป้อนเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และ ผลลัพธ์ (Output) โดยผลผลิตจะถูกการประเมินผลแล้วย้อนกลับเป็นข้อมูลสิ่งป้อนเข้าและปรับปรุงการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ใหม่ที่ใกล้เคียงเป้าหมายที่ตั้งไว้มากขึ้น

การบริหารจัดการจำเป็นต้องใช้วงจรคุณภาพ PDCA หรือ Deming Cycle เป็นกระบวนการที่ใช้ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ P - Plan คือ การวางแผน D - DO คือ การปฏิบัติตามแผน C - Check คือ การตรวจสอบ และ A - Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการ

หลักการบริหารองค์กรยุคใหม่ด้วย Agility ซึ่งเป็นหลักการทำงานเพื่อตอบสนองการ



เปลี่ยนแปลงที่เร็วขึ้น ซึ่งจะต้องมีอย่างน้อย 5 คุณสมบัติดังนี้ (1) Responsive คือ ทุกคนในองค์กรจะต้องตอบสนองกับเหตุการณ์ต่างๆ ด้วยความรวดเร็ว และทันต่อเวลา (2) Resilient หรือ “ลัมแล้ว ลูกไว” มุ่งเน้นการลดความเปราะบางต่อความเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาความสามารถใน 3 ระดับ ได้แก่ 1) การพร้อมรับ (Cope) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สภาวะวิกฤติเพื่อให้สามารถยืนหยัดและต้านทานความยากลำบาก รวมถึงฟื้นคืนกลับสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว 2) การปรับตัว (Adapt) หมายถึง การปรับทิศทาง รูปแบบ และแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง พร้อมกระจายความเสี่ยงและปรับตัวอย่างเท่าทันเพื่อแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่เกิดขึ้น และ 3) การเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน (Transform) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและปัจจัยพื้นฐานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) (3) Resourceful แลกเปลี่ยนข้อมูลที่ตนเองมีอยู่มีการแชร์ข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน (4) Reflective เปิดใจรับความคิดเห็นของคนอื่นอย่างเต็มใจ และยินดีที่จะให้ Feedback คนอื่นอย่างตรงไปตรงมา (5) Relevant มีสัมพันธที่ดีในการทำงานระหว่างกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี (Medinilla, 2012; Denning, 2018)

แนวคิดการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result-based Management) มุ่งเน้นที่การบริหารจัดการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Outcome) จากผลผลิต (Output) โดยใช้หลักการ 3 E ได้แก่ Economy (ประหยัด), Efficiency (มีประสิทธิภาพ) และ Effectiveness (มีประสิทธิผล) ที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลลัพธ์ของโรงเรียน

การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งกำหนดหลักพื้นฐานการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 10 หลัก ได้แก่ หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/ Value for money) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) และ หลักนิติธรรม (Rule of Law) (สำนักงานกรรมการข้าราชการพลเรือน, ม.ป.ป.)

การบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) ขับเคลื่อนโรงเรียนผ่านค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ได้แก่ 1) มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective) 2) การนำโรงเรียนอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-centered Excellence) 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People) 5) การเรียนรู้ระดับโรงเรียนและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility) 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success) 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation) 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact) 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility) 10) จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency) และ 11) การ



ส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results) โรงเรียนจะต้องสำรวจจุดแข็ง โอกาส ในการพัฒนา 7 ประเด็นใหญ่ๆ ที่สำคัญเพื่อการบริหาร จัดการและดำเนินการของโรงเรียน ประกอบด้วย

- 1) การนำองค์กร (Leadership) ผู้บริหารมีระบบ ในการกำหนดวิสัยทัศน์และนำองค์กรอย่างไร และ ทำให้มั่นใจถึงการกำกับดูแลโรงเรียนได้อย่างไร
- 2) กลยุทธ์ (Strategy) โรงเรียนมีการวางกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตอย่างไร
- 3) ผู้เรียน (Student) โรงเรียนมีการรับฟัง สร้างความพึงพอใจ และ สร้างความผูกพันกับผู้เรียนอย่างไร รวมถึงการนำ ข้อมูลการรับฟังเสียงของผู้เรียนไปใช้ในด้านต่างๆ
- 4) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) โรงเรียนมีวิธีการในการวัดตัวชี้วัด ที่สำคัญและผลดำเนินการอย่างไร มีการวิเคราะห์ ปรับปรุงจัดการเรียนรู้และใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ที่เชื่อถือได้เพื่อการตัดสินใจอย่างไร
- 5) บุคลากร (Workforce) ความพร้อมของอัตรากำลังและความ สามารถของบุคลากร โรงเรียนสร้างความผูกพันและ ให้ความสำคัญและพัฒนาการทำงานบุคลากรอย่างไร
- 6) ระบบปฏิบัติการ (Operation) ระบบปฏิบัติการ ที่ใช้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร
- 7) ผลลัพธ์ (Results) โรงเรียนดำเนินการได้ดี เพียงใด (กองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับ อุดมศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564; สำนักงาน รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม, 2564)

รูปแบบการบริหารจะต้องสอดคล้องส่ง เสริม (Alignment) กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ โดยมีกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อน ทิศทางของโรงเรียน รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพในการทำกลยุทธ์ เช่น การทำ SWOT และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PES-

TEL รวมทั้งการบริหารจัดการด้วย LEAN, การ วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) การวิเคราะห์ แนวโน้ม (Trend Analysis) เป็นต้น

ระยะที่ 2

ผลจากการนำกรอบแนวคิดจากระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อ การดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง ฉบับร่าง โดยมีโครงสร้างประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และ ผลลัพธ์ (Output) ของรูปแบบ ในส่วนของกระบวนการ ขับเคลื่อนด้วยรูปแบบ SUNTREE และปรับปรุง กระบวนการด้วยวงจรคุณภาพ PDCA ผลประเมิน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความ ถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ของรูปแบบ โดย รวมอยู่ในระดับมากที่สุด หลังจากทำการปรับแก้ รูปแบบตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายละเอียด ดังรูปที่ 1 โดยรูปแบบ SUNTREE มีความหมาย ในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

S - School of Learning and Agility
โรงเรียนแห่งการเรียนรู้และมีความคล่องตัว พัฒนา ชีตความสามารถให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่าง ฉับไวและมีความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาใหม่ๆ เหตุการณ์ ที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงันซึ่งสืบเนื่อง มาจากการเกิดขึ้นของนวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ๆ วิฤตเศรษฐกิจ เหตุการณ์รุนแรงจากสภาพ ภูมิอากาศ และโรคระบาด ประยุกต์ใช้แนวคิด “Resilience” หรือ “ล้มแล้ว ลุกไว” ในการบริหาร ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการลดความเปราะบางต่อความ เปลี่ยนแปลง ด้วยการพัฒนาความสามารถใน 3 ระดับ ได้แก่ (1) การพร้อมรับ (Cope) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สภาวะ วิฤตติเพื่อให้สามารถยืนหยัดและต้านทานความ ยากลำบาก รวมถึงฟื้นคืนกลับสู่สภาวะปกติได้ อย่างรวดเร็ว (2) การปรับตัว (Adapt) หมายถึง



การปรับทิศทาง รูปแบบ และแนวทางการ พัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง พร้อมกระจายความเสี่ยงและปรับตัวอย่างเท่าทันเพื่อแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่เกิดขึ้น และ (3) การเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน (Transform) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและปัจจัยพื้นฐานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

U - Unity ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร มีทิศทางเดียวกัน (one direction) ผู้นำให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People) ทุกระดับ ให้เกิดความรักองค์กร ท่วมเท เสียสละทำงานอย่างเต็มความสามารถและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

N - Networking สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และเครือข่ายภายนอกอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการสร้างความเป็นเลิศของโรงเรียน

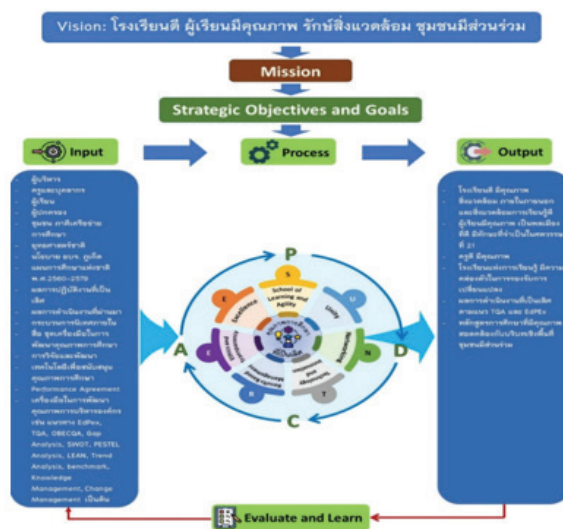
T - Technology and Innovation ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ (Learning Innovation) ที่ช่วยสนับสนุนการเพิ่ม

ประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของนักเรียน รวมทั้งเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นหลากหลายรูปแบบ

R - Results Based Management: RBM การบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 E ได้แก่ Economy (ประหยัด), Efficiency (มีประสิทธิภาพ) และ Effectiveness (มีประสิทธิผล)

E - Ethics and Transparency การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและมีความโปร่งใสต่อการดำเนินการของโรงเรียน การนำองค์กรและการบริหารจัดการด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการกำหนดภาวะความรับผิดชอบ และการแบ่งปันข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง ยึดหลักธรรมาภิบาล 10 ข้อ

E - Excellence การดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยประยุกต์แนวทางของ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มาใช้ในการบริหารโรงเรียน



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอบจ.บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502)



รูปแบบการบริหารถูกออกแบบให้สอดคล้อง ส่งเสริม (Relevant and Alignment) กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ โดยมีกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนทิศทางของโรงเรียน รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการทำกลยุทธ์ เช่น การทำ SWOT และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL รวมทั้งการบริหารจัดการด้วยเครื่องมือด้านคุณภาพต่าง ๆ เช่น LEAN, การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) มีการจัดการการเรียนรู้ (Knowledge Management) และการปรับปรุงคุณภาพตามวงจรบริหารงานคุณภาพของ Edwards W. Deming PDCA มาใช้ในรูปแบบการบริหาร

ระยะที่ 3

จากการนำรูปแบบจากระยะที่ 2 ทดลองใช้กับโรงเรียน อบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) ซึ่งมีการถ่ายทอดการนำรูปแบบไปใช้ในกระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนตามขั้นตอนวิธีวิจัยในระยะที่ 2

ผลการทดลองใช้รูปแบบในการบริหารส่งผลให้การดำเนินการของโรงเรียนอบจ.บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) มีพัฒนาการและบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งมีแนวโน้มของผลการดำเนินการดีขึ้นไปในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามค่าเป้าหมาย นักเรียนได้รับรางวัลจากงานมหกรรมการจัดการศึกษาท้องถิ่น ระดับประเทศหลายรางวัลอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินความสามารถด้านการอ่านของผู้เรียน (RT) ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (NT) ผลทดสอบระดับชาติระดับ (O-NET) ป.6 ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศและมีค่าสูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบบริหารที่ได้จากงานวิจัยนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ได้รับการยกย่องเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม โรงเรียนเข้าร่วมโครงการโรงเรียนรักษาศีล 5 และได้รับ

รางวัลชนะเลิศ การประกวดแผนพัฒนาเยาวชน นอกจากนี้ โรงเรียนได้รับรองการประกันคุณภาพภายนอกรอบที่ 4 มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี (ระดับสูงสุด) ทั้งระดับปฐมวัย และระดับชั้นพื้นฐาน เป็นต้น

ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหาร จาก ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 85 คน และผู้ปกครอง จำนวน 295 คนซึ่งทำการประเมินผล 7 ด้าน ตามรายละเอียดในวิธีการดำเนินการวิจัย โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า “ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” และ ผู้บริหารโรงเรียนสร้างระบบ(รูปแบบ) การนำองค์กรและดำเนินการให้มีความคล่องตัวและมีโรงเรียนมีความสามารถในการฟื้นตัว (RESILIENCE) จากสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.859$, $S.D.=0.410$) และ “โรงเรียนมีการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) อย่างเป็นระบบ มีการเรียนรู้จากวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ทั้งจากในโรงเรียนและจากองค์กรอื่นมาปรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=4.482$, $S.D.=0.679$) ในขณะที่ผู้ปกครองมีความคิดเห็นว่า “โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนตามความแตกต่าง ตอบสนองต่อความถนัดและศักยภาพตามความต้องการ ความสนใจ ของผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ” และ “โรงเรียนมีรูปแบบในการบริหารที่ส่งเสริมให้ เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงานแม้เกิดสถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ เช่น COVID-19 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.854$, $S.D.=0.366$ และ $\bar{X}=4.854$, $S.D.=0.356$ ตามลำดับ) และ “โรงเรียนมีกระบวนการเตรียมความพร้อมในการศึกษาต่อของนักเรียน” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=4.492$, $S.D.=0.760$)



อภิปรายผล

ผลการวิจัยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิธีใหม่เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลง กรณีโรงเรียน อบจ. บ้านตลาดเหนือ (วันครู 2502) มีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

รูปแบบการบริหารในงานวิจัยนี้มีโครงสร้างตามกระบวนการเชิงระบบ (Input - Process - Output) และมีระบบการป้อนกลับของผลลัพธ์ผ่านการประเมินผลและการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกระบวนการเชิงระบบเป็นกระบวนการมาตรฐานที่สามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารในองค์กรประเภทต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการบริหาร ตามขั้นตอนที่วางไว้ โดยใช้เวลางบประมาณ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) และความสามารถของบุคลากรให้คุ้มค่ามากที่สุด (อภิชาติ อรรถอำนวนย, 2564)

ด้านกระบวนการของรูปแบบบริหารซึ่งประกอบด้วยวงจรคุณภาพ PDCA หลักการบริหารองค์กรยุคใหม่ด้วย Agility การบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบกับการนำองค์กรแบบมีกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ มีการใช้เครื่องมือด้านคุณภาพที่หลากหลายและทันต่อยุคสมัย รวมทั้งเทคโนโลยีการเรียนการสอนสมัยใหม่ การบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล TQA ซึ่งมีเกณฑ์ในการประเมินโรงเรียนใน 7 ด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปแบบผันผวน ไม่แน่นอนและคลุมเครือ การปฏิวัติด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาที่ต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที สามารถพัฒนาให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 รวมทั้ง

ประเทศไทยต้องพัฒนามาตรฐานคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

เพื่อให้ผู้เรียนมีผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome) และสามารถดำเนินการตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ รวมทั้งโรงเรียนมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาจส่งผลให้รูปแบบที่ได้มีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย S- School of Learning and Agility U- Unity N- Networking T-Technology and Innovation R-Results Based Management E- Ethics and Transparency และ E-Excellence สอดคล้องกับค่านิยมหลายประการของการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (กองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564; สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม, 2564)

องค์ประกอบด้าน การบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ จริยธรรมและความโปร่งใสและการใช้วงจรคุณภาพ PDCA สอดคล้องกับงานวิจัยของ มะลิวัลย์ โยธารักษ์, และ อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง (2564) ซึ่งรายงานว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ภายใต้การบริหารงานของภาวะผู้นำตามทฤษฎีปาปนิคัสตร ประกอบด้วย รูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) การบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ (RBM) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล (GG) และวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA)

ในขณะที่ยังประกอบด้าน สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นพัฒนามูลฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมาพร ลีภัยรัตน์, ธาณี เกสทอง, และ นันทิยา



น้อยจันทร์ (2560) รายงานองค์ประกอบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษาได้ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา 4) การสร้างทีมงานในการพัฒนานักเรียน 5) การควบคุมคุณภาพ 6) คุณภาพนักเรียน 7) การนำนโยบายคุณภาพสู่การปฏิบัติ และ 8) การบริหารจัดการ

นอกจากนี้ผลการวิจัยและพัฒนาที่ยังสอดคล้องบางองค์ประกอบในงานวิจัยของ อร่าม วัฒนะ, นันทิยา น้อยจันทร์, และ สาธร ทวีทรัพย์รวงทอง, (2562) ซึ่งพบว่าองค์ประกอบของการบริหารการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) คุณภาพครู 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) เครือข่ายความร่วมมือ 5) คุณภาพนักเรียน 6) การบริหารจัดการ 7) การพัฒนาบุคลากร

ผลการประเมินทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนฯ มีพัฒนาการที่ดีขึ้นและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งมีแนวโน้มของผลการดำเนินการดีขึ้นไปในหลาย ๆ ด้าน ถึงแม้ว่าในช่วงการทดลองใช้รูปแบบการบริหารดังกล่าวจะอยู่ในช่วงที่มีการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 รวมทั้งผลลัพธ์จากแบบสอบถาม ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งมีความเห็นว่า “ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” และ “ผู้บริหารโรงเรียนสร้างระบบ(รูปแบบ) การนำองค์กรและดำเนินการให้มีความคล่องตัวและโรงเรียนมีความสามารถในการฟื้นตัว(REsilience) จากสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว” ในขณะที่ผู้ปกครองมีความคิดเห็นว่า “โรงเรียนมีรูปแบบในการบริหารที่ส่งเสริมให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงานแม้เกิดสถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ เช่น COVID-19 และความสามารถในการฟื้นตัวในการดำเนินงานตาม

ปกติได้อย่างรวดเร็ว” มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเมื่อเทียบกับคำถามอื่นๆ อาจเนื่องมาจากประสิทธิผลของการมุ่งเน้นการบริหารโรงเรียนที่เป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้และความคล่องตัว การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม การบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ ให้ความสำคัญกับจริยธรรมและความโปร่งใส การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีการเรียนการสอนสมัยใหม่ การเรียนรู้ตลอดชีวิต โรงเรียนมีการสื่อสารที่ดี และมีเครือข่ายความร่วมมือที่ดี และความเป็นหนึ่งเดียวของบุคลากร รวมทั้งการนำแนวทางติดตามตัวชี้วัดตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ อาจส่งผลให้โรงเรียนสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว มีความคล่องตัวในการปรับการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ผ่านการเรียนรู้เชิงบริบท การประเมินผลแบบสหวิธี และระบบการปฏิบัติงานแนวใหม่ (อัจฉรานิยามภา, 2564)

ผลลัพธ์การประเมินการใช้รูปแบบการบริหารจากครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นผลมาจากกระบวนการนำรูปแบบการบริหารถ่ายทอดและขับเคลื่อนไปยังงานฝ่ายต่างๆ ให้สามารถทำงานอย่างเป็นเอกภาพ ประกอบกับผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ แม้ว่าผลการประเมินด้าน “โรงเรียนมีการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) อย่างเป็นระบบ มีการเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ทั้งจากในโรงเรียนและจากองค์กรอื่นมาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” และ “โรงเรียนมีกระบวนการเตรียมความพร้อมในการศึกษาต่อของนักเรียน” มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจากแบบสอบถาม ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองตามลำดับ ผลการประเมินดังกล่าวเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการนำไปปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นตามกระบวนการปรับปรุงคุณภาพและรูปแบบที่นำเสนอต่อไป



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยที่ได้ในงานวิจัยนี้ผ่านการสังเคราะห์จากผลการวิจัยที่ผ่านมาทั้งในและต่างประเทศ เกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิตามบริบทปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียนที่ผ่านมา สมรรถนะหลักของโรงเรียน วิสัยทัศน์และพันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน ดังนั้นในการนำผลการวิจัยไปปรับใช้กับโรงเรียนอื่นอาจต้องพิจารณาถึงข้อจำกัด จุดเน้น ทิศทาง วิสัยทัศน์และพันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนนั้นๆ ด้วย

นอกจากนี้ความสำเร็จของการนำรูปแบบการบริหารฯ ไปใช้ขึ้นอยู่กับกระบวนการนำไปใช้

การถ่ายทอด การขับเคลื่อนการใช้รูปแบบการบริหารฯ ไปยังฝ่ายต่างๆ อย่างเป็นเอกภาพทั่วทั้งโรงเรียน ซึ่งต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และกระบวนการสื่อสาร การกำกับติดตาม ให้การบริหารเป็นไปตามรูปแบบการบริหาร

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อถอดบทเรียนรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่เป็นเลิศในบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติในระดับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) หรือสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในระดับ 200 คะแนนขึ้นไปเพิ่มเติม

เอกสารอ้างอิง

- กองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศฉบับปี 2563 - 2566*. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์ พรินตติ้งแอนด்பับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- โนรีณี เบ็ญจวงศ์, และ นิรุทธิ นันทมาตวงนรา. (2565). ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโควิด-19. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 16(47), 1-13.
- มะลิวัลย์ โยธารักษ์, และ อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง. (2564). รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. *วารสารมจร อุบลปริทรรศน์*, 6(3), 705-717.
- สมภาพ ลีภัยรัตน์, ธาณี เกสทอง, และ นันทิยา น้อยจันทร์. (2560). รูปแบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา. *สุทธิปริทัศน์*, 31(100), 261-273.
- สำนักงานกรรมการข้าราชการพลเรือน. (ม.ป.ป.). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. เรียกใช้เมื่อ 8 สิงหาคม 2565 จาก สำนักงานกรรมการข้าราชการพลเรือน: https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/7.1_hlakthrrmaaphibaalkhngkaar-brihaarkicchkaarbaanemuengthiidii.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.



- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม. (2564). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565-2566 (TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2565-2566)*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560- 2579*. กรุงเทพมหานคร: พรินทวานกราฟฟิค.
- อภิชาติ อรรถอำนาจ. (2564). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียน โนนไฮหนองอีแก้ววิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 1. *วารสารการบริหารและนิตศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 12(3), 43-54.
- อร่าม วัฒนะ นันทิยา น้อยจันทร์ และสาธิต ทรัพย์รวงทอง. (2562). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด. *วารสารมหาจุฬาริชาการ*, 7(1), 55-70.
- อัจฉรา นิยมภา. (2564). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาวิถีใหม่สู่คุณภาพการศึกษาที่พึงประสงค์ในบริบทที่เปลี่ยนแปลง. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ.*, 14(2), 178-195.
- Ah-Teck, J. C., & Starr, K. (2013). Principals' perceptions of "quality" in Mauritian schools using the Baldrige framework. *Journal of Educational Administration*, 51(5), 680-704.
- Bawany, S. (2018). *Leading in a Disruptive VUCA World*. New York: Expert Insights Series by Business Express Press (BEP) Inc. LLC. Retrieved from <https://www.businessexpertpress.com/wp-content/uploads/2020/04/Developing-a-High-Performance-Organization-in-a-VUCA-World.pdf>
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. Amacom.
- Medinilla, Á. (2012). *Agile management: Leadership in an agile environment*. Heidelberg: Springer.