

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยการพัฒนา รูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลในปัจจุบัน มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย 2) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ 3) Focus Group พิจารณาร่างองค์ประกอบของรูปแบบ 4) ศึกษาพหุกรณี (Multi-Case Study)

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างรูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ 1) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ 2) ร่างรูปแบบการบริหาร 3) ปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการบริหารตามข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ 1) กำหนดประเด็นสนทนากลุ่ม 2) กำหนด วัน เวลา สถานที่ 3) จัด Focus Group และใช้แบบประเมิน เพื่อพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ 4) ประมวลผลความคิดเห็นเพื่อนำข้อมูลปรับปรุงรูปแบบ 5) นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินรูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ 1) การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และใช้แบบประเมินรูปแบบ 2) สรุป/รายงานผลการวิจัย โดยเนื้อหาที่ใช้ในการศึกษาใช้แนวคิดการบริหารจัดการ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิเคราะห์จากการบริหารเชิงระบบและการบริหารคุณภาพที่เกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย และสหรัฐอเมริกา ที่มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต และ 9 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย การนำองค์การ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ธรรมเนียมปฏิบัติ และวัฒนธรรมโรงเรียน ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการจัดการความรู้ ด้านผลผลิต ประกอบด้วย ผลลัพธ์การดำเนินงานของโรงเรียน ผู้วิจัยได้สรุปสังเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยสรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 การศึกษาข้อมูลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลในปัจจุบัน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอนคือ 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย 2) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ 3) การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อพิจารณาร่างองค์ประกอบของรูปแบบ และ 4) ศึกษาพหุกรณี (Multi-Case Study)

ผลจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 ทำให้ได้กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการศึกษาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยพอสังเขป ได้ดังนี้

5.1.1.1 กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการศึกษาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ครอบคลุม 3 องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย การนำองค์การและการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านผลผลิต ประกอบด้วย ผลลัพธ์การดำเนินงานของโรงเรียน

5.1.1.2 ผลการศึกษาการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อพิจารณาร่างองค์ประกอบของรูปแบบ และเครื่องมือการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต และ 7 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย การนำองค์การ และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านผลผลิต ประกอบด้วย ผลลัพธ์การดำเนินงานภาพรวมของโรงเรียน ซึ่งเป็นไปตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบไว้

5.1.1.3 ผลการศึกษาพหุกรณี (Multi-Case study)

1) การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล มีองค์ประกอบหลัก

3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต และ 7 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย การนำองค์การ และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านผลผลิต ประกอบด้วย ผลลัพธ์การดำเนินงานภาพรวมของโรงเรียน

2) การลงพื้นที่ภาคสนาม (Site visit) สรุปได้ว่า หลักการสำคัญในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การนำองค์การ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และผลลัพธ์การดำเนินการภาพรวมของโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้ข้อค้นพบเพิ่มขึ้น 1 องค์ประกอบ คือ วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้จัดประเภทอยู่ในด้านปัจจัยนำเข้า

3) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) สรุปได้ว่า หลักการสำคัญในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การนำองค์การ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และผลลัพธ์การดำเนินการภาพรวมของโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้ข้อค้นพบเพิ่มขึ้น 2 องค์ประกอบ คือ ธรรมเนียมปฏิบัติ และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้จัดประเภทอยู่ในด้านปัจจัยนำเข้า

4) การศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Study) เป็นการสำรวจระดับการพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดการกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และด้านการวางแผนกลยุทธ์ ตามลำดับ

ทั้งนี้ ข้อค้นพบที่สำคัญจากการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) การลงพื้นที่ภาคสนาม (Site Visit) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Study) ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาเป็นร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลในขั้นตอนต่อไป

5.1.2 การยกกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มาสรุปเป็นกรอบการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Study) ระดับการพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล

โดยข้อค้นพบที่ได้เพิ่มเติมคือ ด้านปัจจัยนำเข้า ได้เพิ่มองค์ประกอบย่อย คือ ธรรมนูญ และ วัฒนธรรมองค์การ ได้เปลี่ยนชื่อองค์ประกอบย่อย การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ เป็น การให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เปลี่ยนชื่อองค์ประกอบย่อย การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็น การจัดการความรู้ เปลี่ยนชื่อองค์ประกอบย่อย ผลลัพธ์การดำเนินงานภาพรวมของโรงเรียน เป็น ผลลัพธ์การดำเนินงานของโรงเรียน

ผู้วิจัยจึงสรุปรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล เป็นรูปแบบที่มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต และ 9 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

4.1.3.1 ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย การนำองค์การ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ธรรมนูญ และวัฒนธรรมองค์การ

4.1.3.2 ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการจัดการความรู้

4.1.3.3 ด้านผลผลิต ประกอบด้วย ผลลัพธ์การดำเนินงานของโรงเรียน

5.1.3 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล

ผลการประเมิน (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ และ นักวิชาการ เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษา หรือเกี่ยวข้องกับการศึกษา จำนวน 19 คน โดยการสนทนากลุ่มพบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบที่กำหนดโดยภาพรวมมีความเหมาะสมดีแล้ว 2) เนื้อหาหลายประเด็นที่มีข้อความซ้ำกัน ทั้งๆ ที่อยู่ในหมวดเดียวกัน 3) เนื้อหาบางองค์ประกอบย่อยมีมากเกินไป ควรลดจำนวนข้อลง โดยสรุปเฉพาะประเด็นสำคัญ และจัดหมวดหมู่ให้ชัดเจน 4) เนื้อหาบางองค์ประกอบย่อยมีน้อยเกินไป ไม่ครอบคลุมตามภาระงานในโรงเรียน 5) ควรตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ ให้มีความสละสลวยตามหลักการใช้ภาษา 6) ภาพประกอบควรมีความสอดคล้องกับเนื้อหา 7) รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องสามารถนำไปใช้ได้สถานศึกษาได้อย่างแท้จริง

และผลการประเมิน (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยการใช้แบบประเมิน โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายการ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านความเป็นประโยชน์ รองลงมา ด้านความเหมาะสม และด้านความสอดคล้อง ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความเป็นไปได้

5.1.3.1 ด้านความเหมาะสม ผลการประเมิน (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายการ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น

ทำให้โรงเรียนมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน รองลงมา ได้แก่ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในปัจจุบัน และ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น มีถ้อยคำ สำนวนภาษาที่เหมาะสม ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล

5.1.3.2 ด้านความเป็นไปได้ ผลการประเมิน (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายการ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น ไม่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย และแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รองลงมา ได้แก่ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น สามารถนำไปใช้ได้ สถานการณ์จริงของโรงเรียน และรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น มีกระบวนการและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น ทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติได้ ไม่สร้างภาระให้มากเกินไป

5.1.3.3 ด้านความสอดคล้อง ผลการประเมิน (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายการ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น มีความสอดคล้องกับนโยบายพัฒนาคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด รองลงมา ได้แก่ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น มีความสอดคล้องและครอบคลุมภาระงานของโรงเรียน และองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น มีความสอดคล้องเหมาะสม ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น มีความสอดคล้องกับหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

5.1.3.4 ด้านความเป็นประโยชน์ ผลการประเมิน (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายการ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น มีประโยชน์ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน รองลงมา ได้แก่ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และคุณภาพของผู้เรียน และ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่

สร้างขึ้น เป็นแนวทางที่ดีในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอื่นๆ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามลำดับ ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น สามารถทำให้โรงเรียนได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากผู้ปกครองและชุมชนมากขึ้น

5.1.4 การประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล

ผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล ตามความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 12 คน โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า 1) รูปแบบที่ได้จากการวิจัยนี้ ต้องแสดงความเป็นอัตลักษณ์ของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างแท้จริง 2) โรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบริบทที่แตกต่างกัน ทั้งลักษณะภูมิประเทศ ค่านิยมวัฒนธรรมประเพณี ดังนั้น จึงมีคำถามว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่ผู้วิจัยศึกษานี้ จะสามารถใช้ได้กับโรงเรียนทุกขนาดหรือไม่ 3) ควรปรับกระบวนการ กลยุทธ์ และแนวทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนแต่ละขนาด 4) ควรปรับชื่อองค์ประกอบ “วัฒนธรรมองค์การ” เป็น “วัฒนธรรมโรงเรียน” 5) น่าจะเพิ่มเติมเนื้อหาในส่วนของเงื่อนไขในการนำไปใช้ได้จริงในโรงเรียน และตัวบ่งชี้แห่งความสำเร็จ 6) รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ควรระบุให้ชัดเจนว่า ส่วนใดเป็นที่ “ต้องทำ” หรือส่วนใดเป็นสิ่งที่ “ควรทำ” เพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานได้ตามความจำเป็น 7) โมเดลสุดท้าย จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบย่อยให้ครบถ้วนตามเนื้อหาที่นำเสนอไว้ในตอนต้น 8) ควรมีการปรับสำนวนภาษาให้สอดคล้องกับศัพท์ทางวิชาการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด 9) ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงนั้น ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก และความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง

และผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยการใช้แบบประเมิน โดยภาพรวมโดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายการ พบว่า รายการมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความเป็นประโยชน์ รองลงมา ได้แก่ ด้านความสอดคล้อง และด้านความเป็นไปได้ ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความเหมาะสม

5.1.4.1 ด้านความเหมาะสม ผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายการ พบว่า รายการมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ รูปแบบการบริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญในการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล รองลงมา ได้แก่ รูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น มีความเหมาะสม สถานการณ์ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และรูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น ทำให้โรงเรียนมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ รูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น มีถ้อยคำ สำนวนภาษาที่เหมาะสม

5.1.4.2 ด้านความเป็นไปได้ ผลการประเมินรูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายการ พบว่า รายการมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ รูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น ไม่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย และแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รองลงมา ได้แก่ รูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น ทำให้โรงเรียนสามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและรูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น สามารถนำไปใช้ได้จริงของโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ รูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น ทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติได้ ไม่สร้างภาระให้มากเกินไป

5.1.4.3 ด้านความสอดคล้อง ผลการประเมินรูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาตามรายการ พบว่า รายการมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ รูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น มีความสอดคล้องกับนโยบายพัฒนาคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด รองลงมา ได้แก่ รูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น มีความสอดคล้องกับหลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และรูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น มีความสอดคล้องและครอบคลุมภาระงานของโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ องค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น มีความสอดคล้องเหมาะสม

5.1.4.4 ด้านความเป็นประโยชน์ ผลการประเมินรูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาตามรายการ พบว่า รายการมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ รูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น มีประโยชน์ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน รองลงมา ได้แก่ รูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น สามารถทำให้โรงเรียนได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากผู้ปกครองและชุมชนมากขึ้น และรูปแบบการ

บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการจัดการศึกษา และคุณภาพของผู้เรียน ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลที่สร้างขึ้น เป็นแนวทางที่ดีในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอื่นๆ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.1.5 สรุปรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล

จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล เป็นรูปแบบที่มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต และ 9 องค์ประกอบย่อย ดังนี้คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย การนำองค์การ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ธรรมเนียมปฏิบัติ และวัฒนธรรมโรงเรียน 2) ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการจัดการความรู้ และ 3) ด้านผลผลิต ประกอบด้วย ผลลัพธ์การดำเนินงานของโรงเรียนทั้งนี้ เพื่อเป็นการขยายผลการวิจัยให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย ดังนี้

5.1.5.1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล เป็นการบริหารเชิงระบบ และการบริหารคุณภาพ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า ที่มีองค์ประกอบย่อย คือ การนำองค์การ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ธรรมเนียมปฏิบัติ และวัฒนธรรมโรงเรียน ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการจัดการความรู้ สำหรับปัจจัยด้านกระบวนการนั้นต้องดำเนินการตามหลักการบริหารสถานศึกษาครบทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป ส่วนด้านผลผลิต คือ ทำให้ได้ผู้เรียน เก่ง ดี และมีความสุข ส่วนครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพและมาตรฐาน ชุมชนมีจิตอาสาช่วยเหลือโรงเรียน อย่างไรก็ตามในด้านการบริหาร โรงเรียนจะต้องคิดแก้ปัญหา โดยใช้วิธีการคิดนอกกรอบ ตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

5.1.5.2 จากการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล พบว่ารูปแบบนี้มีประโยชน์มาก มีความสอดคล้องและความเป็นไปได้ ส่วนความเหมาะสม จำเป็นจะต้องพิจารณาจากขนาดของโรงเรียน รวมทั้งโรงเรียนจะต้องแสดงความเป็นอัตลักษณ์ในการบริหารโรงเรียนให้ชัดเจนด้วย

5.1.5.3 จากผลการศึกษา ทำให้เกิดแนวคิดที่ว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลจะต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขเกี่ยวกับระยะเวลาที่ก่อตั้งโรงเรียน มีสมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครองนักเรียน มีความผูกพันและให้การสนับสนุนร่วมมือพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

ผู้วิจัยจะนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

5.2 การอภิปรายผล

5.2.1 ด้านปัจจัยนำเข้า

จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 ประการ คือ การนำองค์การ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ธรรมเนียมปฏิบัติ และวัฒนธรรมโรงเรียน

5.2.1.1 การนำองค์การ

ผู้บริหาร โรงเรียนถือเป็นผู้นำองค์การที่ต้องบริหาร โรงเรียนให้มีประสิทธิผล ผู้บริหาร โรงเรียนจะเป็นผู้ชี้แนะและกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษาของ โรงเรียน ดังนั้นจึงมีบทบาทในการกำหนดเป้าประสงค์ค่านิยมการสื่อสารกับบุคลากร ในโรงเรียนและการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการทำงานและผลการดำเนินการที่ตีรวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีความรับผิดชอบต่อสังคมการสร้างคุณค่า และการทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มตลอดจนการทำให้เกิดการสร้าง การพัฒนา และการธำรงรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน โดยต้องอาศัยการมุ่งเน้นอนาคตและความมุ่งมั่นของผู้บริหารรวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจความคล่องตัวและการเรียนรู้ของบุคลากร โดยหน้าที่สำคัญประการแรกของผู้บริหาร โรงเรียนคือ ต้องรับผิดชอบการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของนักเรียน

ทั้งนี้ ในการดำเนินงานตามบทบาทผู้นำองค์การนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของโรงเรียนการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยการบริหารจัดการหลักสูตร การส่งเสริมคุณภาพการสอน การนิเทศการสอน การทำงานเป็นทีม การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู การจัดทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ โดยการกำหนดความคาดหวังสูงสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียนและพฤติกรรมของนักเรียน การปรากฏกายให้เห็นในโรงเรียนเป็นประจำ การให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียน และการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพที่เหมาะสม รวมทั้งการเชื่อมโยงแหล่งทรัพยากรภายนอกและระหว่างบ้านกับโรงเรียน ในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ โดยความร่วมมือของครู นักเรียน และชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553, หน้า 10-25)ที่กำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ปี 2550โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ชีดความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์การเกณฑ์การประเมินความเป็นเลิศของรางวัล

TQA มีองค์ประกอบ 7 หมวดโดยสรุปในหมวดที่ 1 การนำองค์การว่าเป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์การชั้นนำ และทำให้องค์การมีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งอธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี เช่นเดียวกับแนวคิดในการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ SQA มีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง คือ MBNQA EFQM และ ABEA เกณฑ์ในการพัฒนาของ SQA มีจำนวน 7 หมวด ในหมวดที่ 1 ภาวะผู้นำ เป็นการตรวจประเมินระบบการนำองค์การ มีประเด็นย่อย ได้แก่ ผู้นำระดับสูงขององค์การมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจ ที่ง่ายต่อการเข้าใจและนำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ มีการสื่อสารเป้าหมายและคุณค่าร่วมไปยังพนักงานทุกระดับ ผู้นำระดับสูงเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับทีมและพนักงานในการปรับปรุงคุณภาพ มีการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง และนำผลการประเมินมาปรับปรุง องค์การมีนโยบายและเป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและการรักษาสภาพแวดล้อม รวมทั้งการให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ กับชุมชนด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงวัฒนธรรมคุณภาพ และความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

5.2.1.2 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human resource Focus) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจองค์ความรู้ (Knowledge Economy) โดยการให้ความสำคัญกับการบริหารคนนับตั้งแต่การสรรหาการแต่งตั้ง การพัฒนา การธำรงรักษาและการสร้างแรงจูงใจ ดังนั้นองค์กรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพที่ดีที่สุดผู้บริหารองค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถจัดการแก้ปัญหาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วมีความกระตือรือร้นมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถ

ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ทั้งนี้ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลนั้น จะมีความรู้ความสามารถ และศักยภาพที่หลากหลายและแตกต่างกัน พฤติกรรม หรือการปฏิบัติงานของครูแต่ละคน จะมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันทั้งในและนอกห้องเรียน ดังนั้น ควรพัฒนาตนเองและเพื่อนครูด้วยการค้นหาความรู้และทักษะใหม่ๆ กระตุ้นให้เพื่อนครูเรียนรู้ และช่วยเหลือเพื่อนครูด้วยการแนะแนวและการสอนแนะส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ กล้าตัดสินใจและแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนการทำงานให้ดีขึ้น ควรยอมรับบทบาทและหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายได้รับการยอมรับและเชื่อถือในสมรรถนะ และมีการทำให้เกิดการยอมรับการทำงานที่มีประสิทธิผลควรพัฒนาการ

ปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่และตามวิชาชีพ ได้แก่ การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การอภิปราย กลยุทธ์การสอน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การสังเกตการสอนของเพื่อนครูรวมทั้งการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รวมถึงร่วมมือทำงานด้วยกัน เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีเจตคติต่อการทำงาน ประกอบด้วย พุดคุยกันเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องทำและวิธีการที่จะทำ ใช้ฉันทามติในการตัดสินใจเรื่องสำคัญของโรงเรียน เชื่อว่าการทำงานร่วมกันดีกว่าการแข่งขันกัน ได้รับประโยชน์จากการทำงานด้วยกัน ร่วมแก้ปัญหากับผู้ปกครอง และคนอื่นๆ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการมอบรางวัล MBNQA (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2554, หน้า 16) เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยได้มาจากการศึกษาวิจัยถึงการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เกณฑ์เหล่านี้มีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาได้แนวคิดหลักสำคัญของรางวัล เพื่อให้สอดคล้องกับนวัตกรรมทางการบริหารและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์โดยนำแนวคิดเชิงระบบเข้ามาเป็นแนวทางในการประเมินโดยจัดแบ่งออกเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจำนวน 7 หมวด หมวดที่ 5 คือ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human resource Focus) ที่กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากรและหน่วยงานย่อย (Faculty and Staff Focus) เป็นการตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการจูงใจ ทำให้บุคลากรพัฒนา และใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงานรวมทั้งวิธีการสร้างเสริม ซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากรและหน่วยงานย่อย โดยพิจารณา 3 ประเด็นหลัก คือ 1) ระบบงาน หมายถึง วิธีการเกี่ยวกับงาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า การจูงใจ และการทำให้เกิดความสำเร็จที่สูงขึ้นของการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) การศึกษา อบรมการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงาน หมายถึง วิธีการศึกษา อบรมที่สนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ การสร้างความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานและ 3) ความเป็นอยู่ที่ดี ความพึงพอใจของบุคลากรและหน่วยงาน หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการดูแลสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ความเป็นอยู่และความพึงพอใจของบุคลากรเช่นเดียวกับแนวคิดการมอบรางวัล EQA เป็นรางวัลที่ The European Foundation Management จัดตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1988 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยดำเนินการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ การรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นกระทำโดยอาศัยเกณฑ์ที่พัฒนามาจากงานวิจัยที่อยู่ในตัวแบบโดยมองในภาพรวมที่เรียกว่า The EFQM Excellence Model ตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM มี 9 เกณฑ์ เกณฑ์ที่ 3 คือ พนักงานในองค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการ ที่องค์กรใช้ศักยภาพของพนักงาน เพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง มีเกณฑ์ย่อย ได้แก่ ทรัพยากรบุคคลได้รับการวางแผนการจัดการและปรับปรุงมีการกำหนดสมรรถนะและความรู้ของพนักงานรวมทั้งการพัฒนาพนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับมอบอำนาจพนักงานมีการพุดคุยกันทั้งในระดับองค์กรและกลุ่ม

มีการมอบรางวัลให้กับพนักงานและการระลึกถึงและการดูแลเอาใจใส่พนักงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อย โดยองค์ประกอบหลักมี 9 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) โครงสร้างองค์การ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารงานวิชาการ 7) การบริหารการเงิน 8) การบริหารทั่วไป และ 9) การจัดการสารสนเทศและความรู้

5.2.1.3 ธรรมเนียมปฏิบัติ

ในการดำเนินงานตามหลักการบริหารจัดการที่ดีนั้น เป็นแนวทางในการบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมาย มีความโปร่งใส เป็นธรรม มีระบบในการตรวจสอบและถ่วงดุล เกิดความคุ้มค่าในการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน โดยโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น ควรบริหารจัดการศึกษาโดยยึดเจตนารมณ์และเป้าหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหลักสูตรสถานศึกษา บริหารจัดการศึกษามุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ บริหารจัดการศึกษาเป็นไปตามหลักคุณธรรม มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ บริหารจัดการทรัพยากรการศึกษาได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จัดระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาอย่างครบถ้วน ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน พัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาและระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน มีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นไปตามระเบียบกฎหมาย มีความโปร่งใส เป็นธรรม มีระบบในการตรวจสอบและถ่วงดุล เกิดความคุ้มค่าในการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดแนวทางการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ทั้งนี้ ภายใต้การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรมหลักคุณธรรมหลักความโปร่งใสหลักความมีส่วนร่วมหลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า เช่นเดียวกับเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2539, หน้า 10-25) เป็น

รางวัลและเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์การที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ชีคความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์การ มีองค์ประกอบ 7 หมวด โดยมีเกณฑ์การประเมินในหมวดที่ 1 การนำองค์การ กล่าวไว้ว่า เป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์การ ชี้นำ และทำให้องค์การมีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบธรรมาภิบาลขององค์การ และการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นจริยธรรม กฎหมายและความรับผิดชอบต่อชุมชน โดยพิจารณา 2 ประเด็น คือ 1) การนำองค์การ และ 2) ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ระบบธรรมาภิบาลขององค์การ และวิธีการที่องค์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และทำให้มั่นใจว่า องค์การมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและทำหน้าที่พลเมืองดี

5.2.1.4 วัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน อย่างมั่นคง เป็นค่านิยมหลัก (core value) ที่แพร่หลายทั่วไป เป็นแนวทางการประพฤติและวิถีปฏิบัติที่เราใช้อยู่เป็นประจำ อันเป็นความเข้าใจร่วมของกลุ่มความเชื่อที่ถาวร ซึ่งมีการสื่อความหมายในรูปของสัญลักษณ์ต่างๆ ก่อให้เกิดเป็นความหมายที่คนในองค์การสามารถเข้าใจได้ตรงกัน รวมทั้งสัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่างๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์การ เพื่อถ่ายทอดให้แก่สมาชิก ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น คำขวัญ สุภาษิต ตำนาน นิทาน เรื่องสั้น เป็นต้น ดังนั้น วัฒนธรรมโรงเรียนจึงเป็นพฤติกรรมและสิ่งทีคนในหมู่สร้างขึ้นด้วยกันมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันร่วมใจอยู่ในหมู่พวกของตน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้น ๆ

วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของระบบการทำงาน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะคติและประสิทธิผลโดยรวมของบุคลากรในโรงเรียน นอกจากนี้แล้ววัฒนธรรมโรงเรียนก็มีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือโรงเรียน ไม่ว่าจะวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนนั้นจะอ่อนหรือแข็งแกร่งสักปานใดก็ตาม ย่อมมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างภายในโรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนควรสร้างวัฒนธรรมในองค์การที่ดี ได้แก่ การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งบุคลากรในโรงเรียนและในชุมชนพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมของโรงเรียนให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ที่จะมุ่งเน้นสู่การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนให้เกิดขึ้นในโรงเรียน เริ่มต้นดำเนินการตั้งแต่การวางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหาและฝึกอบรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งการเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ยั่งยืนผู้บริหารมีบทบาทในการนำสู่การสร้างและการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดทิศทางและรูปแบบวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนร่วมกับองค์ประกอบอื่นๆ ใน

โรงเรียนผู้บริหารมีบทบาทในการพัฒนาการธำรงรักษาและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนนั้น ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาองค์ประกอบในด้านหลักเกณฑ์ในการ ประเมินได้แก่เป้าหมายที่กำหนดไว้เงื่อนไขต่างๆเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้แสดงความ คิดเห็น รวมทั้งการส่งเสริมค่านิยมที่มุ่งหน้าที่จะเช่นความร่วมมือระเบียบวินัยการเสียสละความ ยุติธรรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเน้นคุณภาพและสร้างค่านิยมปลูกฝังความคิดให้บุคลากร ตระหนักถึงการยอมรับวัฒนธรรมที่ดีเสียสละ สร้างความมุ่งมั่นและกล้าเผชิญหน้ากับความ เป็นจริง

นอกจากนี้ วัฒนธรรมโรงเรียนที่ควรพัฒนาขึ้นในโรงเรียน ได้แก่ การยึดมั่นในความ เป็นเลิศยึดถือระบบคุณธรรม (Merit System) ยืนหยัดในหลักจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเป็นธรรมโดย ยอมรับความหลากหลายทางค่านิยม การทำงานเป็นทีม (Teamwork) สื่อสารต่อกันอย่างเปิดเผย โปร่งใส และจริงใจมีความรับผิดชอบและสำนึกในความ รับผิดชอบ (Responsibility & Accountability) ด้วยการปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้การเคารพ การไว้เนื้อ เชื้อใจ และการให้กำลังใจแก่ผู้อื่นส่งเสริมและกระตุ้นการกล้าตัดสินใจ ตลอดจนการริเริ่มใหม่ๆ ส่งเสริมในเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking หรือ Innovation) ความรวดเร็วในการ ทำงาน (Responsiveness) การเปิดใจรับคำวิพากษ์วิจารณ์เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น (Openness) ความกล้า ที่จะเผชิญหน้ากับความจริง (Assertiveness)

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการมอบรางวัลความเป็นเลิศในธุรกิจของประเทศ ออสเตรเลีย (Australian Business Excellence Award , pp. ABEA) ซึ่งเป็นการพัฒนารอบแนวคิด เพื่อนวัตกรรม การปรับปรุง และการประสบความสำเร็จที่ยาวนาน ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับทุก องค์กร ทุกขนาดและทุกประเภทขององค์ประกอบของรางวัลความเป็นเลิศ ABEA มีจำนวน 6 องค์ประกอบ ในแต่ละองค์ประกอบมีรายการย่อย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานสู่ความเป็น เลิศ โดยองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ทิศทางกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ การวางแผน การพัฒนาและการปรับใช้ของผลลัพธ์ ที่ได้กำหนดองค์ประกอบหลักที่ทำให้เกิดประสิทธิผลองค์การ ไว้ประการหนึ่ง คือ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental) ซึ่งเป็นบรรยากาศและ วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่แนวโน้มของความสำเร็จ ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน การให้รางวัล และ การลงโทษ ความมั่นคง กับความเสี่ยง การเปิดเผย กับการปกปิดหรือการปกป้อง นอกจากนี้ ยัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พร ภิศก (2546) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนและปัจจัยบาง ประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกผลการวิจัยพบว่า) วัฒนธรรม โรงเรียนและแนวปฏิบัติของกองทัพบกส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงานโดยประเภทของวัฒนธรรม โรงเรียนซึ่งส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงานคือวัฒนธรรมแบบครอบครัวและวัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมโรงเรียนสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความพึงพอใจในงานได้มากกว่าแนว

ปฏิบัติของกองทัพบก 2) วัฒนธรรมโรงเรียนแนวปฏิบัติของกองทัพบกและความพึงพอใจในงานส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนประเภทของวัฒนธรรมโรงเรียนซึ่งส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนคือ วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาและวัฒนธรรมแบบการตลาดโดยวัฒนธรรมโรงเรียนสามารถอธิบายความแปรปรวนในประสิทธิผลโรงเรียนได้มากที่สุด

วัฒนธรรมในองค์กรนั้น ไม่ได้มีแต่ด้านดีอย่างเดียวเราคงต้องยอมรับว่ายังมีวัฒนธรรมองค์กรในด้านไม่ดีที่ฝังรากปะปนอยู่ด้วยดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องค้นหา ส่งเสริมแรงจูงใจและกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในโรงเรียนมีจิตสำนึกในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นๆ การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรจะไม่มีทางประสบความสำเร็จได้เลยหากผู้นำขององค์กรไม่ให้ความร่วมมือและไม่ยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีลักษณะขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง

5.2.2 ด้านกระบวนการ

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและให้บรรลุจุดหมายอย่างมีคุณภาพต้องอาศัยกระบวนการทางการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการจัดการความรู้ ดังนี้

5.2.2.1 การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดเป้าหมายหรือสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการ และกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บนพื้นฐานข้อมูลสภาพแวดล้อมที่รอบด้านอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งนี้ โรงเรียนจึงควรมีการประชุมชี้แจงแนวทางการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน เพื่อสร้างความตระหนักและให้ความรู้ ความเข้าใจในการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการดำเนินงานชัดเจน ทำการ ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการดำเนินงาน ศึกษาบริบทและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (SWOT) ประเมินตนเอง และประเมินความพร้อมในการดำเนินงานกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดผลสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนการบริหารงบประมาณ และแผนการติดตาม/ประเมินผล โดยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คิเรก วรรณเสียร (2545) ที่ได้กำหนดองค์ประกอบของการพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 ส่วน คือ 1) ส่วนนำ 2) การวางแผน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนงบประมาณและคำนวณต้นทุนการผลิต และการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติประจำปี 3) การจัดองค์การ 4) การนำ 5) การควบคุม และ 6) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียนเช่นเดียวกับแนวคิดการมอบรางวัล MBNQA (ศราวุธ สังข์วรรณะ, 2542, หน้า 16) เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาได้มาจากการศึกษาวิจัยถึงการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานโดยจัดแบ่งออกเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจำนวน 7 หมวด หมวดที่ 2 คือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตรวจสอบถึงกระบวนการในการพัฒนา การเลือกจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งจัดความก้าวหน้า โดยพิจารณา 2 ประเด็นหลัก คือ 1) การพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง วิธีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งระบุความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง และการเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันและ 2) การปรับใช้กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการกำหนดกลยุทธ์สู่แบบปฏิบัติการรวมทั้งการสรุปตัวบ่งชี้ การดำเนินงานในปัจจุบัน และการคาดการณ์ในอนาคต

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรภัทร ภู่อเจริญ (2541) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ด้านการนำองค์กรและการวางกลยุทธ์ ด้านระบบและกระบวนการ ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน ด้านวิเคราะห์การประเมินและการจัดการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ผลการวิจัย สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสาระสำคัญดังนี้ ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ จำนวน 45 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ และมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเช่นเดียวกับผลการวิจัยของ ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักมี 9 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4)

โครงสร้างองค์กร 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารงานวิชาการ 7) การบริหารการเงิน 8) การบริหารทั่วไป และ 9) การจัดการสารสนเทศและความรู้

5.2.2.2 การจัดการกระบวนการ

การจัดการกระบวนการเป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานการออกแบบการจัดการและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ การจัดการกระบวนการจึงมุ่งเน้นที่ความคล่องตัวการลดต้นทุนและการลดรอบเวลาซึ่งองค์กรควรจัดการกระบวนการให้มีความสามารถในการปรับตัวหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็วยืดหยุ่นและมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปหรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะรายทั้งนี้ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ขององค์กรนอกจากนี้การจัดการกระบวนการยังครอบคลุมถึงการออกแบบงานที่ตัดสินใจว่าจ้างหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการแทนการทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สำคัญและการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่จำเป็นและใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อติดตามทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการโดยรวมเพื่อนำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าให้ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จรวมทั้งการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินตลอดจนเป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์ตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรม โดยต้องมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง โรงเรียนต้องนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติและบริหารจัดการเพื่อให้งานเป็นไปตามข้อกำหนดที่ใช้ในการออกแบบและมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้เป็นไปตามข้อกำหนด ซึ่งโรงเรียนต้องมีวิธีการในการนำข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว

แนวทางต่างๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กัน โดยทั่วไปได้แก่การแลกเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กรเพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมการวิเคราะห์กระบวนการเช่นการจัดทำผังกระบวนการการทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการการป้องกันความผิดพลาดการวิจัยและพัฒนาในด้านกระบวนการการจדרะดับเทียบเคียง (Benchmarking) การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่นและการใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ดังนั้น โรงเรียนจึงมีแนวทางในการจัดการกระบวนการ คือ จัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายมีคำสั่งมอบอำนาจในการบริหารงานด้านต่างๆ แก่ครูและบุคลากรอย่างชัดเจนจัดตั้งอำนวยการควบคุมและสนับสนุนทรัพยากร เพื่อให้ครู

และบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถกำหนดกลไกการประสานงาน การกำกับ ติดตาม และประเมินผล ที่เป็นระบบ จัดระบบการติดต่อสื่อสารแบบเปิดที่มีความสะดวกและรวดเร็วประชาสัมพันธ์การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งนี้ ต้องส่งเสริมให้ครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาอย่างแท้จริง โดยผู้บริหาร โรงเรียนใช้ภาวะผู้นำที่เกื้อหนุนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนพัฒนาทีมงานให้สามารถร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วีระพล ไชยธีรรัตน์ (2548, หน้า 10-25) ที่กำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ปี 2550 โดยมีเกณฑ์การประเมินความเป็นเลิศของรางวัล TQA มีองค์ประกอบ 7 หมวด โดยสรุปในหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการไว้ว่า เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษและระบบงาน การออกแบบจัดการและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในระบบงานในการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า และทำให้องค์การประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน โดยพิจารณา 2 ประเด็น คือ 1) การออกแบบระบบงาน หมายถึง การกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กรการออกแบบระบบงานและกระบวนการสำคัญที่ส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และทำให้องค์การประสบความสำเร็จและยั่งยืนและ 2) การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน หมายถึง การนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติจัดการ และปรับปรุง เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้องค์การประสบความสำเร็จและยั่งยืน เช่นเดียวกับ แนวคิดของการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA) ที่แสดงถึงมาตรฐานระดับสูงของธุรกิจที่มีความเป็นเลิศ เกณฑ์ในการพัฒนาของ SQA มีจำนวน 7 หมวด ในหมวดที่ 5 การจัดการกระบวนการ เป็นการมุ่งเน้นว่ากระบวนการหลักขององค์กรสนับสนุนการไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ 1) กระบวนการนวัตกรรม 2) การบริหารกระบวนการและการปรับปรุง และ 3) กระบวนการเกี่ยวกับลูกค้าและหุ้นส่วน

5.2.2.3 การให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน นอกจากการคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญแล้ว โรงเรียนยังต้องคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการที่โรงเรียนดำเนินงานโดยการมุ่งเน้นให้สนองตอบความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง ที่มารับบริการจากโรงเรียน จึงมีแนวทางการ

ดำเนินงาน คือ การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ การบริการข้อมูลข่าวสารและการจัดให้มีช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ความรับผิดชอบและทำประโยชน์ต่อสังคม การจัดการข้อร้องเรียน การกำหนดแนวทางและช่องทางในการสร้างความสัมพันธ์ใช้สารสนเทศเพื่อกำหนดและคาดการณ์ด้านความต้องการหลัก การใช้ข้อมูลโรงเรียนเทียบเคียงการกำหนดทิศทางของโรงเรียน การกำหนดแนวทางประเมินความพึงพอใจในเรื่องคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการบริการ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการมอบรางวัลของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2545, หน้า 10-25) ที่กำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ปี 2550 โดยมีเกณฑ์การประเมินความเป็นเลิศของรางวัล TQA มีองค์ประกอบ 7 หมวดโดยสรุปในหมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาดไว้ว่า เป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการที่องค์กรกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความชอบของลูกค้าและตลาด รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการกำหนดปัจจัยสำคัญในการได้มาซึ่งลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดี และการรักษาลูกค้าไว้ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจ และความยั่งยืนขององค์กร โดยพิจารณา 2 ประเด็น คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด หมายถึง วิธีการที่องค์กรกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความชอบของลูกค้าและตลาด เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังคงสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจและ 2) ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง วิธีการที่องค์กรสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าไว้ และเพิ่มความภักดีรวมทั้งให้อธิบายวิธีการประเมินความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของลูกค้าเช่นเดียวกับแนวคิดการมอบรางวัล MBNQA (พิศมัย แก้วเจริญผล, 2545, หน้า 16) เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาโดยจัดแบ่งออกเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจำนวน 7 หมวด หมวดที่ 3 คือ การให้ความสำคัญกับนักเรียน / ลูกค้า (Student, Stakeholder and Market Focus) เป็นการตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการระบุข้อกำหนด ความคาดหวัง และความรับผิดชอบของนักเรียน / ลูกค้า และตลาด รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการระบุข้อสัมพันธ์ และการตอบสนองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการจัดการจัดบริหารที่เป็นเลิศ โดยพิจารณา 2 ประเด็นหลัก คือ 1) ความรู้ด้านความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด หมายถึง วิธีการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายและการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เพื่อการจัดการศึกษาและ 2) ความสัมพันธ์ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ ความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการระบุความพึงพอใจ

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) โครงสร้างองค์การ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารงานวิชาการ 7) การบริหารการเงิน 8) การบริหารทั่วไป และ 9) การจัดการสารสนเทศและความรู้

5.2.2.4 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นแนวคิดใหม่ที่ให้ความสำคัญกับบุคคลว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะเชื่อว่าการที่คนในสังคมและองค์กรมีความรู้และใช้ความรู้ได้อย่างเหมาะสมย่อมสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรค เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น องค์กรในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นภาค ราชการ เอกชนหรือรัฐวิสาหกิจต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศบนฐานความรู้ ต่างพยายามจะแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของตนเอง ด้วยการพัฒนาไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยการสร้าง ส่งเสริมและจัดระเบียบความรู้ให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานได้ครอบคลุมงานหลักขององค์กรในทุกด้าน และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในโลกของการเปลี่ยนแปลง

การจัดการความรู้เป็นการบริหารจัดการเพื่อให้ “คน” ที่ต้องการใช้ความรู้ได้รับความรู้ที่ต้องการใช้ในเวลาที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงานองค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานมีประสิทธิภาพ คนในองค์กรคิดเป็น ทำเป็นสามารถจัดระบบ รวบรวม จัดเก็บความรู้ (Knowledge Base) เข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) แบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ทั้งนี้ ในกระบวนการจัดการความรู้จะประกอบด้วย การสร้างความรู้จากการทำงาน การค้นคว้าหาความรู้จากภายนอก การตรวจสอบ / คัดเลือกความรู้ การกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับใช้งาน การจัดหมวดหมู่ความรู้การถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ การยกระดับความรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) เพื่อการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศ / วัฒนธรรมใหม่

เพื่อให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ซึ่งหมายถึง องค์กรที่มีการปฏิรูปและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สมาชิกในองค์กรได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะการทำงาน มีการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง และนำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาดตนเองและทีมงาน

เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกัน องค์การสามารถเรียนรู้ และสร้างความรู้เพิ่มพูน สมรรถนะขององค์การ เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ

การจัดการความรู้ของโรงเรียนเป็นกระบวนการในการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา หรือพัฒนาสิ่งที่คืออยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีกและหาแนวทางการดำเนินการใหม่ที่เหมาะสมสำหรับการ ดำเนินการในปีต่อไป โรงเรียนควรจัดการความรู้โดยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา แลกเปลี่ยน/เรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงานพัฒนา และปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานปรับแผนการ ดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การบริหารจัดการศึกษาและเผยแพร่ผลงานดีเด่น (Best Practices) ด้วยรูปแบบและวิธีการที่ หลากหลาย เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งนี้ โรงเรียนต้องจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นผลย้อนกลับ ในการดำเนินงานใช้กระบวนการแก้ปัญหาในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและส่งเสริมการคิด นอกกรอบ (Think out of box) เพื่อหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการมอบรางวัลของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (บัณฑิต พังนรินทร์, 2550 หน้า 67) ที่กำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ปี 2550 โดยมีเกณฑ์การ ประเมินความเป็นเลิศของรางวัล TQA มีองค์ประกอบ 7 หมวดโดยสรุปในหมวดที่ 4 การวัดการ วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ไว้ว่าเป็นการตรวจประเมินว่า องค์การเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร และองค์การมีการบริหาร จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร รวมทั้งมีวิธีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผล การดำเนินการอย่างไร โดยพิจารณา 2 ประเด็น คือ 1) การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการ ดำเนินการขององค์การ หมายถึง วิธีการที่องค์การใช้ในการวัด วิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องไปใน แนวทางเดียวกัน ตลอดจนทบทวน และปรับปรุง ผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและ สารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์การ รวมทั้งวิธีการนำผลการทบทวนไปใช้ในการ ประเมินผล และปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบและ 2) การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยี สารสนเทศและความรู้ หมายถึง วิธีการที่องค์การดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบลูกค้า คู่ความร่วมมือ และรวมทั้งลูกค้า มี คุณภาพและพร้อมใช้งาน ตลอดจนวิธีการที่องค์การสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของ องค์การ

เช่นเดียวกับแนวคิดการมอบรางวัล MBNQA ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (ศราวุธ สังข์วรรณะ, 2542 หน้า 16) เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นำ แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของระบบ โดยจัดแบ่งออกเป็น เกณฑ์ในการพิจารณาจำนวน 7 หมวด โดยในหมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

(Information and Analysis) ได้กล่าวโดยสรุปไว้ว่า การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจสอบการจัดการสารสนเทศและระบบในการจัดสมรรถนะ การดำเนินงานขององค์กร / สถานศึกษา รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ โดยพิจารณา 2 ประเด็นหลัก คือ 1) การจัดและวิเคราะห์การปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการวัด วิเคราะห์ เปรียบเทียบและปรับปรุงการปฏิบัติงานและ 2) การจัดการสารสนเทศ หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพและสะดวกต่อการใช้งาน

5.3 ด้านผลผลิต

ผลผลิตจากการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล คือ ผลลัพธ์การดำเนินงานภาพรวมของโรงเรียน หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งนี้ จากผลการวิจัยผลผลิตหรือผลลัพธ์การดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย ผลการดำเนินงาน 6 ด้าน คือ ด้านนักเรียน ด้านครู ด้านผู้บริหารโรงเรียน ด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและศิษย์เก่า ด้านโรงเรียน และด้านชุมชน อันเป็นผลผลิตหรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานภายใต้ขอบข่ายภารกิจ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ขวัญและกำลังใจของบุคลากร ความรู้ความสามารถของบุคลากร การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การกำกับติดตามการดำเนินงานขององค์กร มีความโปร่งใสของการดำเนินงาน ความคล่องตัวและความเพียงพอของงบประมาณ การจัดการความเสี่ยง การจัดการความรู้ และความพึงพอใจของผู้รับบริการซึ่งในแต่ละระดับจะสะท้อนถึงความเป็นอัตลักษณ์เฉพาะของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลอย่างแท้จริง เช่น ผลลัพธ์ในระดับโรงเรียน คือ ผู้บริหารแสดงถึงการมีภาวะผู้นำแบบกัลยาณมิตร การดำเนินงานของโรงเรียนที่ให้ความสำคัญกับงานวิชาการ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาการในระดับสูง โรงเรียนส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนาวิชาการให้นักเรียน นักเรียนมีความเพียรพยายามอย่างหนักเพื่อบรรลุเป้าหมายวิชาการตามที่โรงเรียนกำหนด จัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุน จูงใจให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ยกย่องครูที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น การยอมรับและเชื่อใจกันของบุคลากรในโรงเรียน บรรยากาศการทำงานที่เป็นไปอย่างไว้วางใจกัน ผู้บริหารมีความโปร่งใส ได้รับความไว้วางใจในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารเน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเน้นสายการบังคับบัญชา เป็นต้น ส่วนผลลัพธ์ในระดับของครูที่มีลักษณะเด่นชัด คือ ครูพัฒนาตนเองและเพื่อนครูด้วยการค้นหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ กล้าตัดสินใจและแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน การทำงานให้ดีขึ้นครูยอมรับบทบาทและหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ได้รับการยอมรับและเชื่อถือในสมรรถนะ ครูพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทและ

หน้าที่และตามวิชาชีพอยู่เสมอ ครูมีการทำงานเป็นทีม ร่วมพลังร่วมมือทำงานด้วยกัน และร่วมแก้ปัญหา

ส่วนผลลัพธ์ในระดับนักเรียนที่มีลักษณะเด่นชัดคือ คะแนนทุกวิชาผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด มีพฤติกรรมเหมาะสมตามเกณฑ์ที่โรงเรียน ได้รับรางวัลทางด้านวิชาการจากหน่วยต่าง ๆ สามารถสอบเข้าเรียนต่อระดับที่สูงขึ้นได้เป็นส่วนมาก มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาต่าง ๆ สูงเป็นที่น่าพอใจ นอกจากนี้ ผลลัพธ์ในระดับชุมชนที่เด่นชัด คือ กระบวนการบริหารที่ครู ผู้บริหาร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ร่วมพลังร่วมมือกันทำงานเพื่อแสวงหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด สร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำของครู ปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและเพื่อความยั่งยืน มีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปรับปรุงโรงเรียน โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียน มีการตัดสินใจร่วมกันตามระบอบประชาธิปไตย มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร ครูและนักเรียนที่นำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน การยอมรับและความไว้วางใจกัน และการดูแลเอาใจใส่นักเรียน

จากการวิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบที่พัฒนาจากการวิจัยนี้มีองค์ประกอบครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบที่นำเสนอจะครอบคลุมองค์ประกอบหลักทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต และยังประกอบด้วย 9 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย การนำองค์การ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ธรรมชาติภาพ และวัฒนธรรมโรงเรียน 2) ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการจัดการความรู้ และ 3) ด้านผลผลิต ประกอบด้วย ผลลัพธ์การดำเนินงานของโรงเรียน

รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ ถือเป็นรูปแบบที่ดี มีความเป็นอัตลักษณ์เฉพาะ และมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) และยังมีความเหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ นอกจากนี้ ยังมีความสอดคล้องกับนโยบายปฏิรูปการศึกษาทั้งในระดับชาติ ระดับเขต พื้นที่การศึกษา บริบทของโรงเรียน และความสอดคล้องภายในของเนื้อหาในองค์ประกอบแต่ละด้านอีกด้วย และรูปแบบนี้ ยังสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยทั่วไปจะมีความพร้อมสูง ผู้บริหาร โรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง โรงเรียนมีทรัพยากรเพียงพอที่จะปฏิบัติให้สำเร็จได้ นอกจากนี้ยังมีกรมการศึกษานำ

ผู้ปกครองนักเรียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งเครือข่ายทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา อันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างอิสระและคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมแบบเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง นำคุณ นำอยู่ นำเรียน และนำชื่อเสียง ครูและบุคลากรเป็นมืออาชีพ เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขต่อไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดข้อเสนอแนะไว้ 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลในมีข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียน ดังนี้

5.3.1.1 ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ด้วยการใช้เหตุผล และข้อมูลสารสนเทศประกอบ

5.3.1.2 ผู้บริหารโรงเรียนควรคิดเชิงรุกและให้ความสำคัญในเรื่องที่สนับสนุนความต้องการของโรงเรียน

5.3.1.3 ผู้บริหารโรงเรียนควรให้กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการวางแผน และขับเคลื่อนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5.3.1.4 ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงพฤติกรรมต่อครูอย่างเปิดเผยและเท่าเทียมกัน

5.3.1.5 คณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาและการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนอย่างแท้จริง

5.3.1.6 โรงเรียนควรมีครูที่มีความเชี่ยวชาญที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่เพื่อนครู

5.3.1.7 โรงเรียนควรจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสม มีการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ มีการปฏิบัติงานแบบเชิงรุก และปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการคิดนอกกรอบ

5.3.1.8 โรงเรียนควรมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นผลย้อนกลับในการดำเนินงาน

5.3.1.9 โรงเรียนควรส่งเสริมให้นักเรียนในโรงเรียนที่จบหลักสูตรจากโรงเรียนสามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

5.3.2.10 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดทำคู่มือในการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพไปใช้ โดยให้สอดคล้องกับบริบทและขนาดของโรงเรียน

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรทำการวิจัยเพื่อศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการวิจัยครั้งนี้ ไปสู่การปฏิบัติจริง

5.3.2.2 ควรทำการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในองค์ประกอบอื่นที่แตกต่างออกไป หรือในพื้นที่ที่มีบริบทแตกต่างกัน

5.3.2.3 ควรทำการวิจัยเพื่อกำหนดตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.3.2.4 ควรทำการวิจัยข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระบบ

5.3.2.5 ควรทำการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบนวัตกรรมในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน