

**การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง :
โรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม
The Development of Healthy School Administration Model :
Huaiton Pittayakhom School**

ธีรพนธ์ คงนาวัง¹
Teerapon Kongnawang¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา วัตถุประสงค์ของการวิจัย
1) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง และ 2) เพื่อศึกษาคุณภาพ
การจัดการศึกษาของโรงเรียนจากการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ 2
ฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติอย่างง่าย ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยง
เบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา
ผลการวิจัย พบว่า

1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง มี 3 องค์ประกอบ คือ (1)
ยุทธศาสตร์ขององค์กร ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้าน
การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพครู ผู้บริหาร และ
บุคลากร ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ยุทธศาสตร์ด้านการ
พัฒนาการบริหารงาน 4 ฝ่ายของสถานศึกษา และยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้
โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (2) ขั้นตอนการบริหารแต่ละยุทธศาสตร์

¹Ph.D. สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ข้าราชการบำนาญ เกษียณอายุ
ราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม สังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ e-mail address : drteerapon98@gmail.com

ใช้วงจรคุณภาพ PDCA และ (3) กิจกรรมการบริหารแต่ละขั้นตอนของ PDCA มี 7 กิจกรรม คือ การใช้ภาวะผู้นำ การลงมือปฏิบัติจริง การมีส่วนร่วม การสอนแนะ การกำกับติดตามดูแล การประเมินผล และการให้ขวัญกำลังใจ

2) ระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนจากการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง โดยภาพรวมระดับคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การบริหารสถานศึกษา คุณภาพสถานศึกษา

Abstract

This research is Research and Development. The purposes are 1) to develop healthy school administration model and 2) to study school quality. The instrument used in the research was two questionnaires. The questionnaires was rating scale 5 levels. The statistics for analyzing the data were the mean, standard deviation and content analyzing.

The research findings :

1) Healthy school administration model has 3 compositions. It contained : (1) Organization strategy : 6 strategies students quality development strategy, teachers administrators and personal development strategy, learning organization school development strategy, mastery school development strategy, work administration 4 departments of school development strategy, and school based management for local development strategy. (2) Administration Process each strategy by PDCA quality cycle. (3) The activity for each process in PDCA cycle contained :

leadership, actual practice, participation, coaching, oversee, assessment and morale.

2) School quality level was the best.

Keywords : school administration, school quality

บทนำ

การจัดการศึกษาของไทยเป็นการจัดการเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ตามที่บัญญัติในมาตรา 6 หมวด 1 บททั่วไป ว่าด้วยความมุ่งหมายและหลักการ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2554 : 21)

การจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) นอกจากต้องการให้สนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังกล่าวแล้วยังต้องมุ่งพัฒนาคนอย่างรอบด้าน และสมดุล สร้างสังคมคุณธรรม สังคมภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และพัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคม โดยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตลอดจนทั้งมีการถ่ายโอนสถานศึกษา ไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว 381 แห่ง (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา การศึกษา, 2549 : 9) เพราะมีความเชื่อว่าการจัดการศึกษาโดยกระจายอำนาจให้สถานศึกษาแล้วจะสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ตามจุดหมาย

การพัฒนาสถานศึกษาให้ได้ตามเป้าหมายสถานศึกษานั้น เชื่อว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้บริหารสูงสุดขององค์กรย่อมมีบทบาท

สำคัญการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาคือปัจจัยหนึ่งที่ชี้ถึงระดับความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., 2008 : 293) และแสดงภาวะผู้นำในการบริหารคุณภาพสถานศึกษา เครื่องชี้วัดหนึ่งที่แสดงว่าสถานศึกษาจะมีคุณภาพหรือไม่เพียงใดนั้น คือกระบวนการจัดการความรู้ในสถานศึกษานั้น ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะกระบวนการจัดการความรู้ จะบ่งชี้ถึงระดับความสามารถในการนำความรู้จากความสำเร็จหรือผลงานยอดเยี่ยมไปสู่คนในสถานศึกษา หรือคนอื่น ๆ พร้อมส่งผลที่มีคุณค่าอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่ การยกระดับความรู้ทั้งของผู้ปฏิบัติและผู้อื่น มิตรภาพระหว่างคนในสถานศึกษา ความรู้สึกมีใจและเห็นคุณค่าในตนเองของทุกคน การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และบรรยากาศเชิงบวกในสถานศึกษา (วิจารณ์ พานิช, 2550 : 5)

บรรยากาศเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในสถานศึกษาได้ ย่อมมีเหตุจากปัจจัยที่หลากหลายปัจจัย หนึ่งในบรรดาปัจจัยทั้งหลายนั้น คือ ความสำเร็จของหน่วยงาน องค์กร หรือสถานศึกษา ที่สามารถธรรมาภิบาลความรู้และนวัตกรรมในการบริหารจัดการได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังเช่นความรู้ในรอบ 20 ปีที่ผ่านมาว่าด้วยการจัดการพื้นฐานโดยองค์ประกอบที่รู้จักกันในวงกว้าง คือ POSDCoRB แต่ในปัจจุบันก็พบ่ายังไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในภารกิจของตน เพราะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ดังนั้น องค์กรหรือสถานศึกษาจึงต้องมีพัฒนาการด้านการจัดการใหม่ ๆ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ ระบบการจัดการ การจัดการความรู้ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวนี้นี้ มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ได้ค้นพบนวัตกรรมการบริหารคุณภาพในสถานศึกษา ที่เรียกว่า ToPSTAR และทดลองใช้ในการบริหารจัดการกับสถานศึกษาหลายแห่ง ประสบผลสำเร็จและเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง

มุมมองเกี่ยวกับการยอมรับคุณภาพของสถานศึกษา มุ่งประเด็นให้
 ความสำคัญไปที่ผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ครั้นเมื่อพิจารณา
 คุณภาพการศึกษา จากผลการพัฒนาการศึกษาระดับชาติที่ผ่านมา สำนักงาน
 เลขาธิการสภาการศึกษาได้ทำการวิจัย พบว่า สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนในวิชาหลัก
 ได้แก่ ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย
 ต่ำกว่าร้อยละ 50 ผลการประเมินมาตรฐานคุณภาพภายนอกรอบสอง ในกลุ่ม
 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา มีจำนวนถึง
 ร้อยละ 20.3 ของจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด ยังคงมีเด็กการศึกษาภาคบังคับ
 ออกกลางคัน การให้บริการการศึกษาผู้ด้อยโอกาสยังไม่ทั่วถึง หน่วยปฏิบัติ
 ระดับสถานศึกษายังไม่มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานและจัดการ
 ศึกษาเท่าที่ควร ครูและนักเรียนนำความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ใน
 กระบวนการเรียนการสอนและการเรียนรู้ด้วยตนเองน้อย สถานศึกษามีจำนวน
 คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ลำสมัย ทักษะพื้นฐานทางการศึกษาของ
 ผู้เรียนไม่แข็งแรง นักวิทยาศาสตร์มีน้อย หลักสูตรแคบและไม่ครอบคลุม
 ครูไม่ปรับปรุงวิธีการสอนเพื่อเน้นการคิดวิเคราะห์ รัฐลงทุนด้านการศึกษาน้อย
 การศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ ผู้เรียนอ่อนทักษะภาษา
 อังกฤษ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีน้อย การฝึกอบรมครูไม่ส่งผลต่อคุณภาพ
 การศึกษา ความเป็นไทยกับความเป็นสากลขาดความสมดุล ผู้เรียนขาดทักษะ
 การแก้ปัญหา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 7-10)

ขณะเดียวกันในมุมมองของธนาคารเพื่อการพัฒนาในเอเชีย ได้นำเสนอ
 ไว้ในรายงาน ปี 2003 ว่า ถึงแม้จำนวนเข้าศึกษาในโรงเรียนจะเพิ่มขึ้น ความรู้
 วิทยาศาสตร์และการแก้โจทย์ปัญหาที่ไม่ดี ซึ่งพิจารณาได้จากผลคะแนนสอบ
 PAT ซึ่งถูกเปิดเผยสู่สาธารณชน เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2012 พบว่า
 นักเรียนไทยสอบได้คะแนนคณิตศาสตร์ (PAT-1) ร้อยละ 13.20 วิทยาศาสตร์
 (PAT-2) ร้อยละ 30

เมื่อพิจารณาข้อมูลผลการพัฒนาการศึกษาระดับชาติข้างต้น เปรียบเทียบกับผลการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม ก็พบว่า มีความสอดคล้องกับปัญหาระดับชาติ ได้แก่ ไม่มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานและจัดการศึกษาเท่าที่ควร ครูและนักเรียนนำความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในกระบวนการเรียนการสอนและการเรียนรู้ด้วยตนเองน้อย โรงเรียนมีจำนวนคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ไม่เพียงพอ ผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2551-2553 ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับจังหวัด และระดับชาติ (โรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม, 2554 : 12) จึงส่งผลให้การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามปีการศึกษา 2554 ไม่ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) กระทั่งมีการพัฒนาปรับปรุงข้ออ่อนด้อยแล้วในภายหลังจึงได้รับการรับรองในโอกาสต่อมา

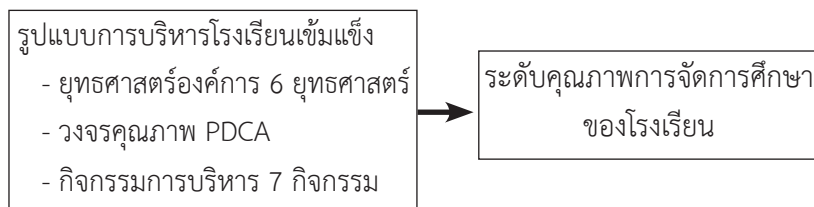
แม้มีความมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนแนวคิดในการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาบริหารจัดการที่ชัดเจนแล้ว ก็ตามแต่สภาพปัญหาข้างต้นดังกล่าวยังคงปรากฏอย่างชัดเจนทั้งในระดับชาติ และในระดับสถานศึกษา ทั้งนี้รวมถึงโรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม ด้วยเช่นกัน ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาที่ไม่อาจละเลยได้ ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องทำการศึกษาวิจัยและพัฒนา เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อแก้ปัญหาข้างต้นให้ได้ โดยอิงหลักการแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เชื่อว่าจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพเป็นที่ยอมรับได้ อาทิ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ (Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C., 1996 : 5-23) ประสิทธิภาพของโรงเรียน (Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., 2008 : 293-305) การบริหารการศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2550) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารแบบมุ่ง

ผลสัมฤทธิ์ (วีระยุทธ์ ขาตะกาญจน์, 2555 : 6-57) แนวปฏิบัติของการบริหารโรงเรียน (ชาญชัย อาจิณสมาจาร, 2548 : 47-52) การประเมินคุณภาพภายนอก (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2554 : 10-57) สามารถพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคมให้บรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับได้ รูปแบบดังกล่าว คือ รูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง (LAPCOAM model)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง
2. เพื่อศึกษาระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนจากการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย
 - 1.1 เนื้อหาทั่วไป ได้แก่ การบริหารองค์การ การบริหารสถานศึกษา ยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพองค์การแบบต่าง ๆ

1.2 เนื้อหาเฉพาะของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพโรงเรียน 6 ยุทธศาสตร์ และกิจกรรมการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การลงมือปฏิบัติจริง การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสอนแนะ การกำกับติดตามดูแล การประเมินผล และการสร้างขวัญกำลังใจ

2. ขอบเขตด้านประชากร

2.1 ประชากรเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษาจำนวน 34 คน

2.2 ประชากรเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 จำนวนรวม 52 คน ได้แก่

2.1.1 ครูโรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม จำนวน 39 คน

2.1.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม 13 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาของการวิจัยนี้ 3 ปีการศึกษา คือ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554-2556

ระเบียบวิธีวิจัย

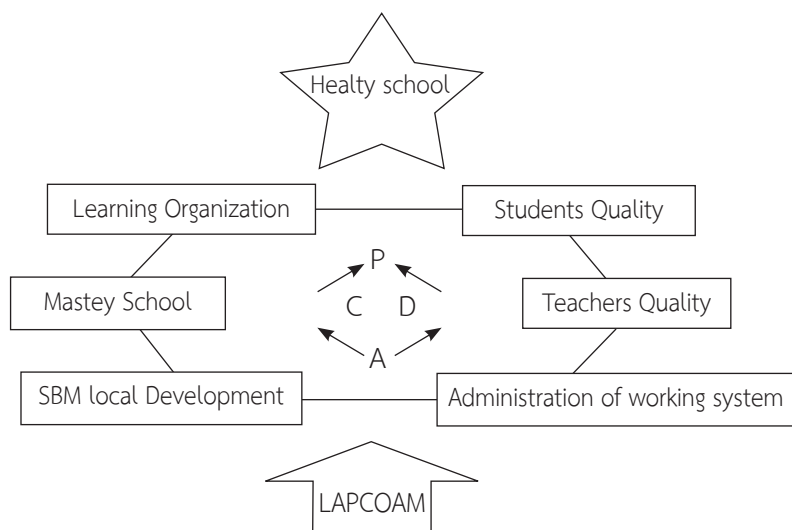
1. ขั้นตอนการวิจัย ผู้วิจัยได้ออกแบบการดำเนินการวิจัยและพัฒนาเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็งด้วยการวิเคราะห์เอกสาร (R1)

ขั้นตอนที่ 2 การสังเคราะห์รูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง (D1) โดยใช้ระยะเวลา 1 ปีการศึกษา และได้รูปแบบ ตามแผนภูมิ ดังนี้

แผนภูมิ แสดงรูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง

LAPCOAM model



163

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบในการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง (R2) โดยใช้ระยะเวลา 1 ปีการศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็งหลังการทดลองใช้ (D2)

ขั้นตอนที่ 5 การนำรูปแบบในการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง ไปใช้ในการบริหารโรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม (R3) โดยใช้ระยะเวลาอีก 1 ปีการศึกษา

ขั้นตอนที่ 6 การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง (D3) ตรวจสอบรูปแบบด้วยเทคนิคการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และการนำเสนอผลการวิจัย

2. การกำหนดประชากร

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดประเด็นของประชากร แยกตามตัวแปร ดังนี้

ประชากรเพื่อให้ได้คำตอบตามตัวแปรอิสระ (รูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง) ประชากร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 34 คน สุ่มแบบเจาะจงจากผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ที่มีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางบริหารการศึกษาและได้รับโล่รางวัลผู้บริหารดีเด่น จากสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย

ประชากรเพื่อให้ได้คำตอบตัวแปรตาม (ระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม) ประชากร ได้แก่ ครู และกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม ประจำปีการศึกษา 2556 ทั้งหมด 52 คน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลของตัวแปรอิสระ เก็บรวบรวมโดยการส่งและรับผลการตอบแบบสอบถามถึงประชากรจำนวน 34 ราย โดยทางไปรษณีย์และอีเมล

ข้อมูลตัวแปรตาม ผู้วิจัยนำเสนอและรับคืนแบบสอบถามจากประชากรด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลแยกเป็นส่วนต่าง ๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัยโดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence : IOC) ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยกำหนดค่า ที่ใช้ได้ คือ ตั้งแต่ 0.66 ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงปริมาณของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม วิเคราะห์ด้วยสถิติอย่างง่าย ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดค่า ความเป็นไปได้จากระดับการส่งผลกระทบต่อคุณภาพโรงเรียน และระดับคุณภาพการจัดการศึกษา มีระดับคุณภาพตามงานวิจัยนี้ คือ ตั้งแต่ค่าเฉลี่ย 3.50 ขึ้นไป

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

5. การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สรุปผลข้อมูลเชิงปริมาณในรูปแบบตารางและความเรียง และสรุปผลข้อมูลเชิงคุณภาพในรูปแบบความเรียง และนำเสนอผลโดยย่อ

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 นำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง โดยศึกษาระดับความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง จากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 34 คน เกี่ยวกับ

1. ยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมต่อคุณภาพโรงเรียนห้วยด้อมพิทยาคม ที่จะต้องดำเนินการภายใต้วงจรคุณภาพ PDCA ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (2) การพัฒนาคุณภาพครู ผู้บริหารและบุคลากร (3) การพัฒนาระบบบริหารงาน 4 ฝ่าย (4) การพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (5) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และ (6) การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า โดยภาพรวมมีความเหมาะสมต่อการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.78$, $SD = 0.24$) เมื่อพิจารณารายด้าน ยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมต่อการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพครู ผู้บริหาร และบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.98$, $SD = 0.07$) รองลงมา คือ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.89$, $SD = 0.23$) และยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.49$, $SD = 0.08$) ตามลำดับ

2. กิจกรรมการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง ที่มีความเหมาะสมต่อการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนในการดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ของวงจรคุณภาพ PDCA และบริหารจัดการ 6 ยุทธศาสตร์ ให้ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนห้วยด้อมพิทยาคม ประกอบด้วย 7 กิจกรรม ได้แก่ (1) การใช้ภาวะผู้นำ (2) การลงมือปฏิบัติจริง (3) การมีส่วนร่วม (4) การสอนแนะ (5) การกำกับติดตามดูแล (6) การประเมินผล และ (7) การให้ขวัญกำลังใจ พบว่า โดยภาพ

รวมมีความเหมาะสมต่อการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.96$, $SD = 0.10$) เมื่อพิจารณารายกิจกรรมเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย มีระดับความเหมาะสม ดังนี้ กิจกรรมการลงมือปฏิบัติจริง actual practice อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.98$, $SD = 0.05$) กิจกรรมการกำกับติดตามดูแล oversee อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.98$, $SD = 0.05$) และกิจกรรมการประเมินผล assessment อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.92$, $SD = 0.22$) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 นำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนจากการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง ตามความคิดเห็นของครู และกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม ประจำปีการศึกษา 2556 ทั้งหมด 52 คน พบว่า

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ของโรงเรียน โดยภาพรวม ยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.68$, $SD = 0.40$) เมื่อพิจารณารายด้าน ยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน จากมากไปหาน้อย คือ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.87$, $SD = 0.40$) รองลงมาคือยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพครู ผู้บริหาร และบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.83$, $SD = 0.31$) และยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.12$, $SD = 0.81$) ตามลำดับ

2. ประเด็นกิจกรรมการบริหาร โดยภาพรวมกิจกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.94$, $SD = 0.21$) เมื่อพิจารณารายกิจกรรม กิจกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจากมากไปหาน้อย คือ กิจกรรมการสอนแนะ coaching อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.99$, $SD = 0.07$) รองลงมา คือ กิจกรรม

การลงมือปฏิบัติจริง actual practice อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.97$, $SD = 0.16$) แลกกิจกรรมการประเมินผล assessment อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.85$, $SD = 0.39$) ตามลำดับ

3. ผลจากการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง ซึ่งได้คำตอบจากการศึกษา โดยวิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิด ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นความเรียง พบว่า คุณภาพการจัดการศึกษาที่จัดได้ว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ในเชิงประจักษ์ คือ การมีผลงานดีเด่นระดับชาติ กับผลงานที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของโรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม ดังนี้

1) ผลงานระดับชาติ ได้แก่

1.1) ชนะเลิศคนเก่งคณิตศาสตร์ของกรมส่งเสริมการปกครอง
ท้องถิ่น

1.2) สถานศึกษาดีเด่นของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
เขตการศึกษาที่ 14

1.3) สถานศึกษาดีเด่น กระทรวงศึกษาธิการ (รางวัลชมเชย)
ประเภทสถานศึกษาระดับ มัธยมศึกษาขนาดกลาง

1.4) ชนะเลิศงานประดิษฐ์จากใบตอง (บายศรี) ระดับมัธยมศึกษา
ตอนต้น งานมหกรรมการจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครอง
ท้องถิ่น ณ เมืองทองธานี

1.5) ชนะเลิศงานประดิษฐ์จากใบตอง (บายศรี) ระดับมัธยมศึกษา
ตอนปลาย งานมหกรรมการจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครอง
ท้องถิ่น ณ เมืองทองธานี

1.6) ชนะเลิศการจัดสวนถาดแบบแห้ง ทีมผสม งานมหกรรม
การจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ณ เมืองทองธานี

1.7) ชนะเลิศการขับร้องเพลงลูกทุ่งพร้อมแดนเซอร์ ระดับมัธยมศึกษา งานมหกรรมการจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ณ เมืองทองธานี

1.8) รองชนะเลิศวงดนตรีลูกทุ่งรายการชิงช้าสวรรค์ คอนเทสต์ประจำฤดูฝน และฤดูหนาว 2 ปีติดต่อกัน

2) ผลงานที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่

2.1) เป็นสถานศึกษาดูงานสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด หลายด้าน อาทิ งานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน งานบริหารหลักสูตร งานแก้ปัญหานักเรียนอ่านไม่ออก งานการส่งเสริมกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมเสริมหลักสูตร

2.2) ได้รับคำชื่นชมจากบุคคลภายนอก ชื่นชมนักเรียนโรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคมว่า เป็นผู้มีความเรียบร้อย มารยาทดี ใฝ่สวย แต่งกายเรียบร้อย มีจิตอาสาต่อสังคมและงานสาธารณประโยชน์

2.3) ผลการสอบเข้าศึกษาต่อมหาวิทยาลัยขอนแก่น รอบรับตรงของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สอบได้คิดเป็นร้อยละที่สูงที่สุดของจังหวัดชัยภูมิทุกปี

2.4) นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สอบเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาได้ ร้อยละ 100 ทุกปีการศึกษา

2.5) สถานศึกษาได้รับการยอมรับจากชุมชน ผู้ปกครอง นิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในจำนวนที่มากกว่าจำนวนตัวบ่อนในเขตพื้นที่บริการทุกปี เป็นผลให้สามารถดำรงสภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ท่ามกลางสภาพการณ์แข่งขันกับโรงเรียนยอดนิยมในระดับจังหวัดได้อย่างภาคภูมิใจ

อภิปรายผลการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง ประกอบด้วย

1.1 ยุทธศาสตร์ ซึ่งโดยภาพรวมแล้วทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อระดับคุณภาพโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับที่ Mark, M. Davis, Nicholas, J. Aquilano and Richard, B. Chase, (2003 : 211-237) นำเสนอไว้ว่าองค์กรจะมีคุณภาพได้จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ในการพัฒนา

เมื่อพิจารณารายด้าน ยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนจากลำดับมากไปหาน้อย คือยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพครู ผู้บริหาร และบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 3-4) ระบุไว้ว่าในสถานศึกษาบุคคลของสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งที่จะส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา และเป็นผลให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา เจ้าหน้าที่ ได้รับการพัฒนามีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ

รองลงมา คือ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt, Michael J. (2011 : 23-253) ว่าองค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยปรับตัวไปในทิศทางที่ดีขึ้นทั้งในด้านความรู้ ความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว และประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ที่มากขึ้น และยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 37-42) ที่เสนอหลักการต่าง ๆ เพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศไว้ว่า ต้องจัดระบบการบริหารโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และการจัดระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้

ความเข้าใจในเรื่องการบริหารการศึกษา มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดเป้าหมาย กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้

1.2 กิจกรรมในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์โรงเรียนเข้มแข็ง เมื่อพิจารณารายกิจกรรม กิจกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนจากลำดับมากไปหาน้อย คือกิจกรรมการมีส่วนร่วม participation ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 6) ระบุภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ 2 ลักษณะ คือ ภารกิจที่ร่วมกันระหว่างเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชน ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และ Cohen, Bruce J. (1979 : 6) ให้แนวคิดว่ามีส่วนร่วมนั้นเป็นกระบวนการร่วมตัดสินใจ การดำเนินโครงการ การแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากโครงการพัฒนาและเกี่ยวข้องกับการประเมินโครงการ ความสำคัญของการมีส่วนร่วมไปที่การมีส่วนร่วมช่วยเหลือ และร่วมรับผิดชอบ สรุปว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในองค์กร Siegel, Kyrie. (2010 : Abstract) กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นการที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน่วยงาน บุคลากรจะเริ่มมีส่วนร่วมจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การช่วยแก้ปัญหา ร่วมตัดสินใจกับหน่วยงานเช่นเดียวกับการตัดสินใจของตนเอง มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานและหน่วยงานมีการสนับสนุนเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเห็นว่าการมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ และการแบ่งปันทรัพยากรให้แก่โครงการพัฒนาองค์กร

รองลงมา คือ กิจกรรมการลงมือปฏิบัติจริง actual practice ซึ่งสอดคล้องกับ พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และ อีริเวทย์ ประมวลรัฐการ (2538: 13) ในประเด็นที่ว่า การปฏิบัติจริง เป็นการแสดงออกของบุคคลที่สังเกตได้ และเหมาะสมกับบทบาทที่ดำรงอยู่ในขณะนั้น ภายใต้ความสามารถ กฎ ระเบียบ และแรงจูงใจ ส่วน Berlo, David K. (1968 : 153), Broom and Selznick (1977 : 60), Cohen (1979 : 35), และ Meade LB. et al. (2012 : Abstract) ก็เห็นว่า การปฏิบัติจริง คือ พฤติกรรมที่บุคคลได้กระทำจริงตามบทบาทและสถานะของตน การปฏิบัติจริงจะต้องเป็นพฤติกรรมที่กระทำจริง ซึ่งเป็นไปตามความเชื่อของแต่ละบุคคล ความคาดหวังตลอดจนความกดดันและโอกาสที่จะกระทำในแต่ละสังคมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ

การกำกับติดตามดูแล oversee ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นที่ว่า เพื่อให้เป็นไปด้วยดี โปรแกรมการกำกับติดตามต้องดำเนินการฝึกอบรมกำกับติดตามก่อน การวิจัยเสนอแนะว่าผู้กำกับติดตามจะประสบผลสำเร็จมีความสนใจในอาชีพของผู้กำกับติดตาม ซึ่งเขามีส่วนร่วมในความเชี่ยวชาญ และผู้กำกับติดตามสนับสนุนการคิดของผู้ถูกกำกับติดตามและช่วยเขาให้ได้รับความมั่นใจในตัวเอง (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2548 : 108-109)

และสุดท้าย คือ กิจกรรมการประเมินผล assessment ซึ่งศิริชัย กาญจนวาสี (2550 : 14-22) มุมมองการประเมินเป็นสิ่งเดียวกับกับการวัดจึงใช้คำคู่กันเป็นการวัดและประเมิน การประเมินเป็นการตรวจสอบความสอดคล้อง การประเมินเป็นการช่วยในการตัดสินใจ เพื่อการประเมินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน โดยที่การประเมินเป็นการวิจัยประยุกต์

2. ระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนจากการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง

2.1 จากการใช้ยุทธศาสตร์ 6 ยุทธศาสตร์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง เมื่อพิจารณารายด้าน ยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อระดับคุณภาพการ

ศึกษาของโรงเรียนจากมากไปหาน้อย คือ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 1-46) ที่เห็นว่านวัตกรรมที่จะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นเลิศได้อย่างต่อเนื่อง คือ การประเมินสถานศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทานเป็น จึงได้ดำเนินการมาอย่างสม่ำเสมอตั้งแต่ปี 2506 จนถึงปัจจุบัน ด้วยเชื่อว่า สถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือก ต้องมีสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความยอดเยี่ยมดีเด่นได้อย่างชัดเจน เพราะเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินนั้นจะเป็นตัวชี้วัดให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษานั้นเอง

รองลงมา คือ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพครู ผู้บริหาร และบุคลากร ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 1-46) เห็นว่า ครู ผู้บริหารและบุคลากรต้องเป็นผู้มีคุณภาพ 3 รายการ คือคุณธรรม ทักษะวิชาชีพ และความรู้ความสามารถ

และสุดท้าย คือ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Marquardt, Michael J. (2011 : 23-253) ให้แนวคิดเป็นกลยุทธ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และทำให้เกิดการเรียนรู้กลายเป็นกิจวัตรประจำวันของคนทั้งองค์การ

2.2 จากการใช้กิจกรรมการบริหาร 7 กิจกรรมของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง เมื่อพิจารณารายกิจกรรม กิจกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจากมากไปหาน้อย คือ กิจกรรมการสอนแนะ coaching สอดคล้องกับแนวคิดของ Gorton, Richard D. (1983), ณรงค์วิทย์ แสนทอง และปรกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์ (2557 : 15-20) ที่เห็นว่าการสอนแนะ เป็นกระบวนการที่มีวงจร จากความเชื่อไปสู่ความคิด ความรู้สู่การกระทำ พฤติกรรม ตามลำดับ และเกิดเพื่อการพัฒนาครูในโรงเรียน ซึ่งได้แก่การสอนแนะเชิงเทคนิค เน้นการถ่ายโอนทักษะการสอนใหม่ เน้นทักษะโดย

ผ่านปฏิสัมพันธ์การสนับสนุนระหว่างครูที่เลี้ยงและครูผู้รับการสอนแนะ ทั้งนี้ การสอนแนะหรือการโค้ชนั้น ผู้สอนแนะหรือโค้ชจะแสดงบทบาทในการให้ความช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่นด้วยหลักการและเทคนิคที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้รับการสอนแนะ โดยมุ่งเน้นการทำให้ผู้รับการสอนแนะสามารถดึงศักยภาพ เอาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถของตนเองออกมาเพื่อการเปลี่ยนแปลงตัวเองไปสู่สิ่งที่ดีกว่า หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยวิธีการที่ผู้รับการสอนแนะเป็นผู้เลือกเอง

รองลงมาคือกิจกรรมการลงมือปฏิบัติจริง actual practice สอดคล้องกับธีรพนธ์ คงนาวิง (2543 : 20), Biddle, Bruce J. (1979 : 14-15) และ Meade LB. *et al.* (2012 : Abstract) ที่สรุปว่า การปฏิบัติจริง เป็นพฤติกรรมที่ผู้อยู่ในตำแหน่งได้ปฏิบัติหรือแสดงออกมาให้สังเกตได้ ซึ่งมักจะสอดคล้องกับความคิดของผู้ดำรงตำแหน่ง แต่อาจจะมีกรณีที่บุคคลแสดงบทบาทตามความคาดหวังของผู้อื่นทั้ง ๆ ที่ไม่ตรงตามความคิดของตน ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกนั้น เป็นพฤติกรรมที่ได้ศึกษาเรียนรู้มาด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งนี้พฤติกรรมที่แสดงออกนั้นอาจจะเป็นไปตามที่คาดหวัง หรือการรับรู้หรือไม่ก็ตาม ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผลทำให้เจ้าของพฤติกรรมได้แสดงพฤติกรรมจริงที่สามารถสังเกตได้ในการปฏิบัติงาน

และกิจกรรมการประเมินผล assessment สอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 168-175) ที่ระบุว่า การประเมิน เป็นกิจกรรมที่มีกระบวนการสังเกต เก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา โดยเป็นข้อมูลทั้งแบบเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ตามแต่บริบทของงานนั้น ๆ ทั้งนี้ การประเมินที่เกิดขึ้นต้องมีการกำหนดเกณฑ์และระยะเวลาไว้ชัดเจน เพื่อนำผลข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์อย่างตรงไปตรงมา ตามธรรมชาติของการเก็บข้อมูล และนำผลการวิเคราะห์นั้น ๆ สู่ניתน คำรณสภาพ หรือพัฒนาผลงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง

3. ผลงานดีเด่นของสถานศึกษา อันเกิดจากการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนเข้มแข็ง คือ

3.1 ผลงานระดับชาติ ได้แก่

3.1.1 สถานศึกษาดีเด่น กระทรวงศึกษาธิการ (รางวัลชมเชย) ประเภทสถานศึกษาระดับ มัธยมศึกษาขนาดกลาง

3.1.2 ชนะเลิศงานประดิษฐ์จากใบตอง (บายศรี) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น งานมหกรรม การจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ณ เมืองทองธานี

3.1.3 ชนะเลิศงานประดิษฐ์จากใบตอง (บายศรี) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย งานมหกรรมการจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ณ เมืองทองธานี

3.1.4 ชนะเลิศการจัดสวนถาดแบบแห้ง ทีมผสม งานมหกรรม การจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ณ เมืองทองธานี

3.1.5 ชนะเลิศการขับร้องเพลงลูกทุ่งพร้อมแดนเซอร์ ระดับมัธยมศึกษา งานมหกรรมการจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ณ เมืองทองธานี

3.1.6 รองชนะเลิศวงดนตรีลูกทุ่งรายการชิงช้าสวรรค์ คอนเทสต์ ประจำปี 2556 และ 2557

ทั้งนี้ภาพรวมในด้านผลงานดีเด่นข้างต้นเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดประสิทธิของโรงเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล (2557 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล เป็นการบริหารเชิงระบบ และการบริหารคุณภาพ ที่มีองค์ประกอบย่อยแต่ละด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย การนำองค์กร การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ธรรมาภิบาล และวัฒนธรรมโรงเรียน ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการความรู้ ด้านผลผลิต ประกอบด้วย นักเรียนเก่ง ดี มีความสุข ครูและบุคลากรมีคุณภาพมาตรฐาน ชุมชนมีจิตอาสาช่วยเหลือโรงเรียน

3.2 ผลงานที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่

3.2.1 เป็นสถานศึกษาดูงานสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด หลายด้าน อาทิ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน งานบริหารหลักสูตร การแก้ปัญหาให้นักเรียนอ่านไม่ออก งานการส่งเสริมกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมเสริมหลักสูตร

3.2.2 ได้รับคำชื่นชมจากบุคคลภายนอกว่านักเรียนโรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม เป็นผู้มีความรู้ ระเบียบเรียบร้อย มารยาทดี ใฝ่เรียน และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและงานสาธารณประโยชน์

3.2.3 ผลการสอบเข้ามหาวิทยาลัยขอนแก่น รอบรับตรงของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สอบได้คิดเป็นร้อยละที่สูงที่สุดของจังหวัดชัยภูมิทุกปี

3.2.4 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สอบเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาได้ ร้อยละ 100 ทุกปีการศึกษา

3.2.5 สถานศึกษาได้รับการยอมรับจากชุมชน ผู้ปกครอง นิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในจำนวนที่มากกว่าจำนวนตัวป้อนในเขตพื้นที่บริการทุกปี เป็นผลให้สามารถดำรงสภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ท่ามกลางภาวะการแข่งขันกับโรงเรียนยอดนิยมได้อย่างภาคภูมิใจ

ผลงานดังกล่าวข้างต้นอันเป็นความภาคภูมิใจนั้น เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ความพร้อมของครู ตลอดจนการมีส่วนร่วมของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุคคลต่าง ๆ ดังนี้

Kirtpatrick, Donald E. (อ้างถึงใน Dissertation Abstracts International 2011 : 46-A) ศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทภาวะผู้นำได้แก่ โครงสร้างองค์การด้านวิชาการ บทลงโทษที่ถูกกำหนดโดยผู้ช่วยผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กร

Logan, Lisa Ellis. (อ้างถึงใน Dissertation Abstracts International 2011 : 47-A) ศึกษาวิจัยเรื่องอัตลักษณ์ของนักเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการออกกลางคันของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่า มี 2 ปัจจัยสำคัญ คือ ปัจจัยด้านวินัยในตนเอง และปัจจัยด้านเศรษฐกิจครอบครัว

Reimer, Catherine Nicole. (อ้างถึงใน Dissertation Abstracts International 2011 : 49-A) ศึกษาวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสบการณ์กับกระบวนการบริหารด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียนในโรงเรียนที่มีผลงานคุณภาพต่ำ พบว่า ปัจจัยสำคัญคือความชัดเจนในการสื่อสารวิสัยทัศน์ต่าง ๆ เช่น การจัดทำหลักฐานที่ง่ายต่อการตรวจสอบ การกำหนดระดับมาตรฐานคุณภาพที่ชัดเจน การประเมินผลระบบประกันคุณภาพที่เชื่อถือได้ การกำหนดคณะทำงานด้านวิชาการ การกำหนดความคาดหวังระดับสูงสำหรับตนเอง คณะทำงาน นักเรียน และการออกแบบกลยุทธ์อย่างมืออาชีพ

Adamson, Michael Taylor. (อ้างถึงใน Dissertation Abstracts International 2012 : 4389-A) ศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิภาพภาวะผู้นำของกรรมการสถานศึกษา พบว่า การปฏิบัติภารกิจของกรรมการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการฝึกอบรมด้านสมรรถนะของกรรมการสถานศึกษา

Boyd, Judy Ann. (อ้างถึงใน Dissertation Abstracts International 2012 : 4390-A) ศึกษาวิจัยเรื่องระดับความพร้อมของครูและผู้บริหารเพื่อเตรียมรับสถานการณ์รุนแรงในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง พบว่า ระดับความพร้อมในการเตรียมรับสถานการณ์รุนแรงในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางไม่ได้ขึ้นอยู่กับการจัดแบ่งฝ่ายงานในโรงเรียนแต่อย่างใด

Fultz, David M. (อ้างถึงใน Dissertation Abstracts International 2012 : 4391-A) ศึกษาวิจัยเรื่องบรรยากาศโรงเรียนภายใต้การโน้มน้าวของผู้บริหารด้วยการใช้เครือข่ายภาวะผู้นำ พบว่า วิธีการโน้มน้าวเครื่องมือช่วยในการโน้มน้าว และข้อเสนอแนะของเครือข่ายภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลให้บรรยากาศโรงเรียนเป็นไปในทิศทางใด

Grant, Carlos Christopher. (อ้างถึงใน Dissertation Abstracts International 2012 : 4391-A) ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในชุมชน พบว่า ปัจจัยสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในชุมชน คือ ความเป็นมืออาชีพของผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินงานบริหารแบบมีส่วนร่วม

ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยนี้นำเสนอข้อเสนอแนะไว้ 2 กรณี คือ

1. เสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไป โดยผู้วิจัยเอง หรือผู้อื่นที่จะพัฒนางานวิจัยนี้ต่อไป มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 การใช้เทคนิคเดลฟายสำหรับหาคำตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ควรจัดทำ 3 รอบ

1.2 กรณีผู้เชี่ยวชาญซึ่งจะเป็นกลุ่มเป้าหมายหรือประชากรในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ควรกำหนดสัดส่วนผู้เชี่ยวชาญให้ชัดเจน และมีหลากหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มอาจารย์มหาวิทยาลัยผู้สอนในระดับบัณฑิตศึกษา สาขาบริหารการศึกษา กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาประเภทต่าง ๆ อาทิ โรงเรียนเอกชน โรงเรียนโครงการพิเศษ โรงเรียนทั่วไป เป็นต้น

1.3 สถิติในการวิจัยจากเทคนิคเดลฟายควรใช้ค่าจากทุกรอบ ซึ่งครั้งนี้ใช้ค่าจากรอบที่ 2 เพียงครั้งเดียว

1.4 ในการหาค่าสถิติตามคำตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ควรมีการเปรียบเทียบโดยใช้สถิติขั้นสูง

1.5 ประชากรในการหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ควรขยายขอบเขตไปสู่นักเรียน และผู้ปกครอง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับโรงเรียน

1.6 การนำรูปแบบไปใช้จริงควรเพิ่มกลุ่มเป้าหมายโดยนำไปใช้กับโรงเรียนเครือข่าย หรือโรงเรียนร่วมทดลอง ที่มีขนาดและลักษณะโรงเรียน ทั้งเหมือนและแตกต่างกัน อย่างน้อย 3-5 โรงเรียน

2. เสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ในการนำผลการนี้ไปสู่การบริหารจัดการสถานศึกษา หรือโรงเรียน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

2.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหาร ไม่จำเป็นต้องกำหนดเพียง 6 ยุทธศาสตร์ตามรูปแบบที่ค้นพบจากผลการวิจัยนี้ เนื่องจากผลการวิจัยนี้ ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นกับการวิจัยบนพื้นฐานบริบทโรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตั้งอยู่เขตชานเมืองประจำตำบล และสภาพสังคมชุมชนแวดล้อมโรงเรียนยังไม่เข้มแข็งมากนัก

2.2 ในทำนองเดียวกันกับข้อ 2.1 ว่าด้วยกิจกรรมการบริหารที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการ มิได้หมายความว่า จะใช้ได้ทั้งหมด หรือใช้ไม่ได้เสียทีเดียว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของผู้บริหารที่จะนำไปใช้ และบริบทของสถานศึกษา หรือโรงเรียนนั้น ๆ อาจมีกิจกรรมอื่น ๆ ที่เหมาะสมอยู่แล้ว หรือหากบริบทใกล้เคียง หากตัดสินใจนำรูปแบบไปใช้อาจปรับเปลี่ยนประเด็นย่อย ๆ ของแต่ละกิจกรรมได้ตามความเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

ชาญชัย อาจินสมาจาร. **สู่ทิศทางใหม่การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ก้าวใหม่, 2548.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง และปรกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์. **คิดแบบโค้ช**. กรุงเทพมหานคร : Mass Publishing, 2557.

ธีระ รุญเจริญ. **ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง, 2550.

ธีรพนธ์ คณาวัง. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาคการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และธีรเวทย์ ประมวญรัฐการ. **โครงสร้างสังคม**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสถานศึกษา พ.ศ. 2554.** กรุงเทพมหานคร : แมทซ์พอยท์, 2554.

เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. **คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2549.

วิจารณ์ พานิช. “วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ” **จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์**, 73, หน้า 2-3, 2550.

วีระยุทธ ขาตะกาญจน์. **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ.** กรุงเทพมหานคร : วี.พรินต์, 2555.

ศิริชัย กาญจนวาสี. **ทฤษฎีการประเมิน.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2546.

_____. **เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับ การกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อุษากการพิมพ์, 2550.

สุภัทร พันธุ์พัฒนกุล. **การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2557.

ห้วยต้อนพิทยาคม, โรงเรียน. **รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา.** ชัยภูมิ : โรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ, 2544.

- Adamson, Michael Taylor. **Effective school board leadership and governance: The impact of training and continuous education on self-perceptions of board competency.** Dissertation Abstracts International. 72, 12 (June 2012) : 4389-A.
- Berlo, David K. **The Process of Communication.** New York : Halt Rinchart & Wimston, 1968.
- Biddle, Bruce J. **Role Throry : Expectation,Identities,and Behaviors.** New York : Academic Press, 1979.
- Boyd, Judy Ann. **Preparedness levels of middle school teachers, assistant principals, and principals to respond to acts of violence in a Mississippi school district.** Dissertation Abstracts International. 72, 12(June 2012) : 4390 - A.
- Broom, Leonard. and Selznick, Phillip. **Sociology.** New York : Harper & Row , 1977.
- Cohen, Bruce J. **Introduction to Sociology.** New York : McGraw-Hill, 1979.
- Fultz, David M. **Principal Influence on School Climate : A Networked Leadership Approach.** Dissertation Abstracts International. 72, 12(June 2012) : 4391 - A.
- Gorton, Richard D. **School Administration and Supervision.** Dubuque : Wm.C.Brown, 1983.
- Grant, Carlos Christopher. **Professional development in North Carolina public schools : Analysis of administrative participation in high school Professional Learning Communities.** Dissertation Abstracts International. 72, 12 (June 2012) : 4391 - A.

Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. **Educational Administration : Theory, Research and Practice.** Singapore : McGraw-Hill International Edition, 2008.

Kirkpatrick, Donald E. **The instructional leadership role of assistant principals in comprehensive high schools.** Dissertation Abstracts International. 72, 1(July 2011) : 46 - A.

Logan, Lisa Ellis. **Identifying middle school students at risk for dropping out of high school.** Dissertation Abstracts International. 72, 1(July 2011) : 47 - A.

Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C. **Educational Administration : Concepts and Practices.** Belmont : Wadsworth Publishing. 1996.

Mark, M. Davis, Nicholas, J. Aquilano and Richard, B. Chase, **Fundamentals of Operations Management.** New York : Longman, 2003.

Marquardt, Michael J. **Building the learning organization.** (2nd ed.). Palo Alto, CA : Davies- Black Publishing, 2011.

Meade LB. *et al.* **From theory to actual practice : creation and application of milestones in an internal medicine residency program, 2004-2010.** Retrieved March 19, 2014. from <http://www.ncbi.nlm.gov/pubmed/22646298>, 2012.

Reimer, Catherine Nicole. **A comparative case study of veteran superintendent's leadership and organizational processes in addressing the academic achievement of students in low performing school districts.** Dissertation Abstracts International. 72, 1(July 2011) : 49 - A.

Siegel, Kyrie. School board member practices in governance, teamwork and board development and their sense of effectiveness in high and low math academic achievement districts of New York State. Dissertation Abstracts International. 70, 12 (June 2010) : 4545- A.