

การพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

A Development of School Management System for Excellence School Under
the Secondary Educational Service Area Office

ทวน เทียงเจริญ* ศักดา สถาพรचना* วีรภัทร ภัทรกุล*

Thaun Thiengcharoen* Sakda Sathapornwachana* Weeraphat Phattharakul*

หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ในพระบรมราชูปถัมภ์*

Doctor of Education Program in Educational Administration, Valaya Alongkorn Rajabhat
University, In the royal patronage*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 3) เพื่อพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี มีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน

ผลการศึกษา พบว่า

1) องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การปฏิบัติงาน องค์ประกอบดังกล่าว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ($\chi^2/\text{df} = 1.22$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.95$, $RMSEA = 0.020$)

2) ระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 6 ระบบย่อย 20 ส่วนประกอบ 53 แนวปฏิบัติ ได้แก่ 1) ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม ประกอบด้วย ทิศทางหรือความคาดหวัง การวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และวัฒนธรรมองค์กร 2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างสถานศึกษา และการจัดโครงสร้างงาน 3) ระบบย่อยด้านทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การจัดอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร และการสร้างขวัญกำลังใจ 4) ระบบย่อยด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี ประกอบด้วย หลักสูตร สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี อาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม 5) ระบบย่อยด้านการจัดการ ประกอบด้วย การบริหารงาน การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การนิเทศ การวัดผลประเมินผล และการประกันคุณภาพ 6) ระบบย่อยด้านดูแลช่วยเหลือนักเรียน ประกอบด้วย การวางระบบ และการดำเนินงานตามระบบ

คำสำคัญ: การพัฒนา, การบริหารสถานศึกษา, ความเป็นเลิศ

Abstract

The purposes of this research were to: 1) study the components of the administration for the excellence of schools under the secondary education service area office 2) study the current state and problems of school management for the excellence of schools under the secondary education service area office 3) to develop the school management system for the excellence of schools under the secondary education service. This research used a mixed research method. There were three phases.

The research finding were:

1) The components of the management for the excellence of schools under the secondary education service area office from the analysis of Confirmatory components comprised 7 principal components as the followings; Leadership of the administrators, Strategic planning, Student and stakeholder focus, Measurement Analysis and Knowledge management, Workforce focus, Operation focus and Performance results. The components were consistent with the data Empirical very good. (Chi-Square = 124.38, $p=0.06543$, $\chi^2/df = 1.22$, GFI = 0.98, AGFI = 0.95, RMSEA = 0.020)

2) The School Management System for the excellence of schools under the secondary education service consists of 6 subsystems, 20 components 53 guidelines as the followings; Subsystems 1) Goals and values consists of Direction or Expectation, Strategic planning and Action plan, and Organizational culture. Subsystems 2) Structuring consists of the School structure and Organization structure. Subsystems 3) Workforce consists of Leadership, Workforce planning Workforce Development and Building morale Subsystems 4) Resources and Technology consists of Curriculum, Media Innovation and Technology, Facility and Environment. Subsystems 5) Management consists of School Administration, curriculum management, Learning management, Supervision, the measurement and assessment and quality assurance. Subsystems 6) The advising and helping student system consists of System Planning and System operations

Keywords : Development; School Management; Excellence

บทนำ

หากจะกล่าวถึงการศึกษาไทยในปัจจุบันก็ยังเต็มไปด้วยปัญหา คุณภาพการศึกษาจะตกต่ำลงอย่างต่อเนื่อง (ภาวิข ทองโรจน์, 2551) ผลของการจัดการศึกษา พบว่า ผู้เรียนมีความคงอยู่ของความรู้วิชาการลดลงไปในประชากรกลุ่มใหญ่ของประเทศ ปัญหาการบริหารสถานศึกษาในระดับผู้ปฏิบัติ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความรู้ ความเข้าใจ ทั้งงานด้านการบริหารและงานวิชาการ พร้อมทั้งไม่มีภาวะผู้นำทางการบริหาร มีความขัดแย้งในสถานศึกษา ไม่มีความสามารถในการตัดสินใจและไม่มีหลักในการบริหารงาน ครูและบุคลากรทุกประเภทขาดขวัญกำลังใจ ครูที่อาวุโสไม่ปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการสอนและงานอื่น ๆ ปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตร ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไม่ว่า จะเป็นการวางแผน จัดโครงสร้างการบริหาร การ

บริหารงานบุคคล การสั่งการ การประสานงาน ตลอดจนปัญหาในการบริหารงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้บริหารไม่ตื่นตัวในการศึกษาเรียนรู้หลักการหรือทฤษฎีทางการบริหารด้วยแล้ว จะเกิดความสับสนและไม่เข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับภารกิจที่ต้องทำหรือต้องมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทน องค์กรก็จะไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร (สันติ บุญภิรมย์, 2552) นอกจากนี้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2557) ได้เสนอผลการติดตามและประเมินการจัดการศึกษามีข้อสรุปในประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการปฏิรูประบบความรู้ของสังคมไทย มีการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มาอย่างต่อเนื่อง แต่คุณภาพการศึกษายังไม่เป็นที่น่าพอใจ ดังข้อมูลคุณภาพสถานศึกษาจากผลประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) โดย สมศ.ซึ่งจากข้อมูล ณ 17 กันยายน 2556 พบว่า สถานศึกษาทุกระดับการศึกษามีคุณภาพและมาตรฐาน ไม่ครบทุกแห่ง 2) คุณภาพหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีปัญหาการใช้หลักสูตร เช่น หลักสูตรมีการเปลี่ยนแปลง เนื้อหาสาระในหนังสือหรือตำราเรียนไม่มีการปรับให้สอดคล้องกับหลักสูตร เวลาที่กำหนดไม่สอดคล้องกับการสอนให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างสรรค์ได้ 3) คุณภาพการเรียนการสอน ปัญหาที่พบ คือ ครูใช้วิธีการสอนแบบเดิม ไม่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ ไม่รู้จักค้นหาข้อมูล ครูสอนไม่ครบหลักสูตรสอนไม่ตรงจุดทำงานอื่นนอกเหนืองานสอน มากทำให้ไม่มีเวลาจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มที่และไม่มีเวลาให้กับนักเรียน ผลการสอบ O-Net ที่นำมาใช้ประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาสร้างความกดดันให้กับครู และ 4) การพัฒนาครู ปัญหาที่พบคือการจัดอบรมพัฒนาครูเป็นแบบเหมารวม โดยส่วนใหญ่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นคณาจารย์เข้ารับการอบรมซึ่งอาจไม่ตรงกับความต้องการของครู ผู้บริหารบางคนไม่เห็นความสำคัญของการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง ไม่มีการพิจารณาหลักสูตรอย่างแท้จริงว่าเป็นประโยชน์หรือไม่ บุคลากรไปอบรมกลับมาแล้วสถานศึกษาไม่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาปัญหาในการจัดการศึกษาจากการติดตามและประเมินการจัดการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2557), ผลการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามประกาศทิศทาง การพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษายุคใหม่ (พ.ศ. 2553-2561) ของสำนักบริหารมัธยมศึกษาตอนปลาย, รายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, การสังเคราะห์งานวิจัยว่าด้วยปัญหาและข้อเสนอแนะในกระบวนการจัดการศึกษาไทย: ประเด็นปัญหาคุณภาพการศึกษา (2538-2558) ของ อภิชัย พันธเสน และคณะ, (2558) และข้อคิดเห็นจาก เลขา ปิยะอัจฉริยะ ผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) ได้ข้อสรุปปัญหาในการ จัดการศึกษา ดังนี้ 1) ด้านผู้บริหาร ที่ขาดความเป็นผู้นำทางวิชาการ ขาดความสนใจในการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย หรือขาดการส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาการ 2) ด้านงบประมาณ ที่รอการจัดสรรหรือต้องจ่ายเงินตามโครงการที่ส่วนกลางกำหนดเสียก่อน การใช้จ่ายเพื่อแก้ไขปัญหาหรือความต้องการเฉพาะเรื่องจึงเกิดขึ้นช้า และไม่ตอบโจทย์ผู้เรียนในแต่ละพื้นที่ 3) ด้านคุณภาพผู้เรียน ผู้เรียนมีความสามารถในการสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ความสามารถด้านการคิดค้นนวัตกรรม โดยใช้เครื่องมือเทคโนโลยีที่เหมาะสมในระดับพอใช้ มีทักษะการคิด มีวิจรณ์ญาณสามารถไตร่ตรอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหาและกล้าตัดสินใจ ในระดับที่ต้องปรับปรุง 4) ด้านการจัดการความรู้ พบปัญหาในการใช้หลักสูตร การวัดและประเมินผลตามสภาพจริงด้วยเครื่องมือที่มีคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารและการเรียนรู้ หลักสูตรและตำราเรียนไม่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และการสอบที่ยังคงเน้นการจดจำเนื้อหา มากกว่าการเรียนรู้เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง 5) ปัญหาด้านครูผู้สอน ครู

ขาดแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ ไม่มีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง รวมถึงยังขาดการจัดการความรู้ที่ดี ไม่มีโอกาสแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน และการจัดอบรมพัฒนาครูเป็นแบบเหมารวม 6) ปัญหาด้านระบบบริหารและการจัดการ โรงเรียนมัธยมศึกษาดำเนินการบริหารจัดการคุณภาพระดับมาตรฐานสากลอยู่ในระดับพอใช้ การมีส่วนร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาในการบริหารจัดการ การส่งเสริมการใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ การมีภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระหว่างประเทศอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง

จากปัญหาดังกล่าว สำนักบริหารการศึกษามัธยมปลายจึงมีความพยายามที่จะยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามทิศทางและเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาศตวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) เพื่อให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ มีหลักสูตรมุ่งเน้นความแตกต่างตามศักยภาพของผู้เรียน ผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาด้วยวิธีที่เหมาะสมและหลากหลาย มีภาคีเครือข่ายจัดการเรียนรู้ ร่วมพัฒนากับสถานศึกษา โรงเรียนยกระดับคุณภาพสู่มาตรฐานสากล ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพแห่งชาติ (TQA) (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2553) ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงภารกิจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษา คุณภาพบุคลากรคุณภาพผู้เรียน ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานเพื่อยกระดับสถานศึกษาพร้อมสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่าปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสนใจและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา หากสถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษา มีระบบการบริหารสถานศึกษาที่ดี เป็นระบบที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา มีมาตรฐานในการทำงานที่เน้นคุณภาพความเป็นเลิศ บูรณาการภารกิจหลัก งานตามนโยบาย ตลอดจนแนวทางการบริหารจัดการเพื่อรองรับการติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด นำส่งผลให้สถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเป็นสถานศึกษาที่มีระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศที่มีคุณภาพและประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์สรุปแนวคิดระบบการบริหารสถานศึกษา องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพเพื่อความเป็นเลิศของเกณฑ์รางวัลคุณภาพเกณฑ์การประเมินรางวัลสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องแนวนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
3. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการวิจัยทั้งหมด 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย การศึกษาองค์ประกอบของการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษา โดยการศึกษาภาคสนามสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารที่ดีมีความเป็นเลิศ จำนวน 5 แห่ง เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ แล้วนำผลการศึกษาที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ มาออกแบบระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ และ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ประกอบด้วยตรวจสอบระบบเชิงคุณภาพด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษา จำนวน 15 คน และตรวจสอบระบบเชิงปริมาณด้วยวิธีการสอบถามความคิดเห็นผ่านแบบสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 331 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย แบบศึกษาเอกสาร แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสัมพันธ์ (Multiple Correlation) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

สรุปผลการวิจัย

1. องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประกอบด้วย

1) ผลการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากการสังเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ขององค์การ นักการศึกษา และนักวิจัย ได้องค์ประกอบ 7 องค์ประกอบหลักและ 21 องค์ประกอบย่อย โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางและสื่อสารไปยังพนักงาน 2) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสภาพแวดล้อม และ 3) การมุ่งเน้นวัฒนธรรมเพื่อความเป็นเลิศ

(2) องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การจัดทำและพัฒนากลยุทธ์ 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการ 3) การนำแผนสู่การปฏิบัติ และ 4) การติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ

(3) องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 1) ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(4) องค์ประกอบที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การวัด การวิเคราะห์ ปรับปรุงผลการดำเนินงาน และ 2) การจัดการความรู้

(5) องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 1) การวางแผนด้านบุคลากร 2) ความผูกพันของบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร และ 4) การให้รางวัลและสวัสดิการ

(6) องค์ประกอบที่ 6 การจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย 1) การออกแบบการจัดการภายในองค์กร และ 2) การปรับปรุงงานและกระบวนการทำงาน

(7) องค์ประกอบที่ 7 ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน 2) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ 3) ผลลัพธ์ด้านบุคลากรในองค์กร และ 4) ผลลัพธ์ด้านวัตถุประสงค์องค์กร

2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ด้วยการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นด้วยโปรแกรมลิซเรล ได้ค่าสถิติคือ Chi-Square = 124.38, Df = 102, P-value = 0.065, GFI = 0.98, AGFI = 0.95 และ RMSEA = 0.020 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าอำนาจองค์ประกอบเป็นบวกทั้งหมด มีขนาดตั้งแต่ 0.40 ถึง 0.53 และแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกองค์ประกอบย่อย

2. สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สรุปได้ดังนี้

1) ระบบการบริหารสถานศึกษา

ทุกสถานศึกษาให้ความสำคัญกับแนวคิดระบบการบริหารสถานศึกษา มีการใช้รูปแบบเชิงระบบในการบริหารงานตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา ประกอบด้วย ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระบบโครงสร้าง ระบบบริหารงานบุคคล ระบบบริหารหลักสูตร ระบบสื่อและเทคโนโลยี ระบบเรียนรู้ ระบบนำองค์กร ระบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ระบบบริหารจัดการ มีแนวการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

2) การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ใน 7 องค์ประกอบ มีรายละเอียด ดังนี้

(1) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ภาพรวมมีการดำเนินการในเรื่อง การรวบรวมข้อมูล ความคาดหวังและความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดเป็นทิศทางนโยบายการปฏิบัติงานของโรงเรียนไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบบุคลากรตามโครงสร้างสถานศึกษา รวบรวมระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงานสำหรับครูและบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ รวมถึงใช้กระบวนการ PLC เข้ามาช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา

(2) การวางแผนกลยุทธ์ ภาพรวมทุกสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน โดยใช้หลัก SWOT มีการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามบริบทของสถานศึกษา จัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาที่เกิดจากมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จัดทำตัวชี้วัดผล ค่าเป้าหมายความสำเร็จให้สอดคล้องตามมาตรฐานการศึกษา มีการคาดการณ์ผลขณะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ตรวจสอบการดำเนินงานเป็นระยะ และรายงานผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดปีงบประมาณ

(3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาพรวมทุกสถานศึกษามีการดำเนินการในเรื่อง แต่งตั้งคณะทำงาน ในการรับฟังเสียงนักเรียนปัจจุบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดแผนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความสามารถของนักเรียน ด้านวิชาการ วิชาอาชีพ เพื่อศึกษาต่อทั้งสายสามัญ สายอาชีพ และระดับอุดมศึกษา จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถเฉพาะด้าน

(4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ภาพรวมทุกสถานศึกษามีการดำเนินการในเรื่อง กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ด้านมาตรฐานการศึกษา และด้านกลยุทธ์ตามแผนปฏิบัติการ จัดทำข้อมูลสารสนเทศ ทั้งด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ วัดความก้าวหน้าเทียบกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้วิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของบุคลากรในโรงเรียนจัดทำสารสนเทศ มีระบบการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศพร้อมใช้งานผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียน

(5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ภาพรวมทุกสถานศึกษามีการดำเนินการในเรื่อง มีการจัดบุคลากรปฏิบัติงานตามโครงสร้างการบริหารครอบคลุมทุกภาระงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของทุกกลุ่มงาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน มีการสำรวจ วิเคราะห์วางแผนการกำหนดอัตรากำลัง ตามภาระงานที่ปฏิบัติจริง สร้างความผูกพันของบุคลากรในโรงเรียนโดยเน้นการทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำผู้ตามที่ดี แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ส่งเสริมบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นเข้ารับการประกวดให้ได้รับรางวัลในระดับต่าง ๆ จัดสภาพแวดล้อมที่สะอาด ปลอดภัย ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

(6) การจัดการกระบวนการ ภาพรวมทุกสถานศึกษามีการดำเนินการในเรื่อง มีการดำเนินงาน 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงานงบประมาณและแผนงาน และกลุ่มบริหารงานทั่วไป ใช้ระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นหลักคิดในการวิเคราะห์และออกแบบระบบงาน นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาในการปฏิบัติงาน จัดทำเอกสารคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้ทุกงานนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามข้อกำหนด ออกแบบหลักสูตรที่มีความหลาย

(7) ด้านผลลัพธ์ ภาพรวมทุกสถานศึกษามีการดำเนินการในเรื่อง การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบประเมินผลการดำเนินงานและเปรียบเทียบตามค่าเป้าหมาย ความคาดหวังหรือทิศทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการทดสอบระดับชาติ (ONET) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ด้านกระบวนการทำงาน ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ผลการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการ และความพึงพอใจของครู บุคลากร นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) ปัญหาการบริหารสถานศึกษา

(1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สรุปว่า การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานของครูและบุคลากรไม่ต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจาก บุคลากรเกษียณอายุราชการ ย้ายและเปลี่ยนงานเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้มีปัญหาขาดความชำนาญในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน ดังนั้น การสร้างความตระหนักร่วมกันของบุคลากรในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความรู้ความเข้าใจที่สอดคล้องกันทั้งระบบ เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและกระบวนการดำเนินงานที่หลากหลายวิธี

(2) การวางแผนกลยุทธ์ สรุปว่า การจัดทำแผนงาน โครงการบางส่วนไม่ตอบสนองกลยุทธ์เชิงคุณภาพ การนำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่การปฏิบัติพบว่ามีความล่าช้าในการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี การเร่งรัดการใช้งบประมาณในช่วงสิ้นปีงบประมาณ ทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานไม่ครบถ้วน

(3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สรุปว่า การสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยังมีน้อย โดยเฉพาะสมาคมผู้ปกครองขาดช่วง ทำให้ขาดการประสานสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน การบริหารจัดการกับข้อร้องเรียนต่างๆ พบว่า ข้อร้องเรียนเข้ามาจากหลากหลายช่องทาง และกระจายไปยังผู้รับผิดชอบแต่ละกลุ่มงาน ทำให้บุคลากรในภาพรวมไม่ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นโดยตรงและเกิดปัญหาในรูปแบบเดิมซ้ำขึ้นอีก

(4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ สรุปว่า ครูและบุคลากร ยังปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวังของสถานศึกษา ครูบางคนยังค้นพบตัวตนไม่เจอ ว่ามีความสามารถในงานพิเศษในด้านใด ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งผลให้ไม่เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ สารสนเทศขาดความทันสมัย ไม่สามารถตอบสนองต่อการนำไปใช้

(5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สรุปว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันของบุคลากรในสถานศึกษา เนื่องจากมีครูมาบรรจุใหม่เป็นจำนวนมาก ขาดประสบการณ์ ขาดความเข้าใจด้านการปฏิบัติงานในบางเรื่อง การทำผิดระเบียบหรือข้อตกลงของสถานศึกษา

(6) การจัดการกระบวนการ สรุปว่า มีปัญหาการดำเนินงานในระบบงานย่อย ซึ่งพบว่า บางจุดมีการดำเนินงานที่ล่าช้า ไม่เป็นปัจจุบันส่งผลกระทบต่อภาพรวมของการดำเนินงานภายในสถานศึกษา ด้านการจัดการนวัตกรรมตามโครงสร้างการบริหารงาน ยังขาดความหลากหลายและต่อเนื่อง ครูและบุคลากรยังไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมด้านการเรียนการสอน

(7) ด้านผลลัพธ์ สรุปว่า มีปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการทดสอบระดับชาติ (ONET) ที่ไม่สอดคล้องกับค่าเป้าหมาย

3. ผลการพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร หนังสือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ออกแบบระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นำมาซึ่ง ร่างระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 6 ระบบย่อย ส่วนประกอบ 20 ส่วนประกอบ แนวปฏิบัติ 53 แนวปฏิบัติ ดังนี้

1) ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม

ส่วนประกอบที่ 1.1 ทิศทางหรือความคาดหวัง

แนวปฏิบัติข้อที่ 1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร ร่วมกันวิเคราะห์ สังเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก

แนวปฏิบัติข้อที่ 1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา สื่อสารให้กับครูและบุคลากรของสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่มีทิศทางเดียวกัน

ส่วนประกอบที่ 1.2 การวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

แนวปฏิบัติข้อที่ 1.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ร่วมกับครูและบุคลากรนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษามาวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติข้อที่ 1.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ประสานกับกลุ่มงานตามโครงสร้างงานของสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้ เพื่อการนำไปสู่การทำให้เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

ส่วนประกอบที่ 1.3 วัฒนธรรมองค์กร

แนวปฏิบัติข้อที่ 1.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ร่วมกันกำหนดวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้ปฏิบัติตนเพื่อบรรลุการเป็นสถานศึกษาที่เป็นเลิศและร่วมรับผิดชอบต่อสังคม

แนวปฏิบัติข้อที่ 1.3.2 ผู้บริหารมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ บริหารงานแบบการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม มีความผูกพันต่อสถานศึกษา เป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมและการวิจัยทางการศึกษา มีความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวปฏิบัติข้อที่ 1.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ร่วมกันจัดทำข้อตกลงตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดผลสำเร็จด้านการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน

2) ระบบย่อยด้านโครงสร้างสถานศึกษา

ส่วนประกอบที่ 2.1 การจัดโครงสร้างสถานศึกษา

แนวปฏิบัติข้อที่ 2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร ออกแบบโครงสร้างภายในฝ่าย/งาน ตามโครงสร้างสถานศึกษา แสดงสายงานการบังคับบัญชา ระดับฝ่าย/งาน ระดับชั้นหรือกลุ่มสาระ กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติข้อที่ 2.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา รวบรวมระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จัดทำเป็นคู่มือให้ครูและบุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบและแนวปฏิบัติของทางราชการ

ส่วนประกอบที่ 2.2 โครงสร้างงาน

แนวปฏิบัติข้อที่ 2.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์อำนาจหน้าที่ (ภาระงานหรืองานของสถานศึกษา) เพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการเป็นสถานศึกษาที่มุ่งความเป็นเลิศและด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวปฏิบัติข้อที่ 2.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับหัวหน้ากลุ่มงาน สำรวจ วิเคราะห์ ความรู้ความสามารถ ความถนัดของบุคลากร ตามโครงสร้างฝ่าย/งาน มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ความถนัดของแต่ละบุคคล

แนวปฏิบัติข้อที่ 2.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับหัวหน้ากลุ่มงาน ประชุม ชี้แจง สร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดคุณภาพสูงสุด

3) ระบบย่อยด้านทรัพยากรบุคคล

ส่วนประกอบที่ 3.1 ภาวะผู้นำ

แนวปฏิบัติข้อที่ 3.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการประพฤติปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมที่ดีของสถานศึกษา สร้างบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย จัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (MOU) โดยกำหนดผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ให้ส่งผลถึงเป้าหมาย ทิศทางหรือความคาดหวังของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติข้อที่ 3.1.2 ผู้บริหาร ครูและบุคลากร สร้างบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นรอบด้าน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามเป้าหมาย ทิศทางหรือความคาดหวัง และข้อตกลงการปฏิบัติงาน (MOU)

แนวปฏิบัติข้อที่ 3.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตรวจสอบการทำงานของสถานศึกษา

ส่วนประกอบที่ 3.2 การจัดอัตรากำลัง

แนวปฏิบัติข้อที่ 3.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ข้อมูลครูและบุคลากรของสถานศึกษา ถึงความเพียงพอของบุคลากรกับโครงสร้างฝ่าย/งาน ระบบงานย่อย เพื่อการจัดอัตรากำลังที่เหมาะสมสอดคล้องกับคุณภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ทิศทางหรือความคาดหวังของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติข้อที่ 3.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา วางแผนการบริหารอัตรากำลังตามความจำเป็นเพื่อให้งานทุกระบบสามารถดำเนินการได้ โดยเฉพาะอัตรากำลังคนในแต่ละงานเกิน/ขาด จากการเกษียณ/ย้าย พิจารณาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งหรือเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

ส่วนประกอบที่ 3.3 การพัฒนาบุคลากร

แนวปฏิบัติข้อที่ 3.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา/หัวหน้างานบุคลากร สำรวจ วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร นำข้อมูลที่ได้มาวางแผนพัฒนาบุคลากร กำหนดเวลา งบประมาณ ดำเนินการจัดกิจกรรมตามแผนงาน นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

แนวปฏิบัติข้อที่ 3.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษา จัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนงาน โครงการ หรือ ID Plan ทั้งด้านวิชาการและด้านวิชาชีพ เช่น กิจกรรม PLC การอบรมผ่านสื่อเทคโนโลยีหรือหน่วยงานภายนอก การศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีผลงานโดดเด่นเพื่อเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานมุ่งความเป็นเลิศ

แนวปฏิบัติข้อที่ 3.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร ร่วมกันนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามแผนงาน โครงการที่ได้กำหนดไว้

ส่วนประกอบที่ 3.4 การสร้างขวัญกำลังใจ

แนวปฏิบัติข้อที่ 3.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรจัดทำข้อตกลงการให้รางวัล/สวัสดิการ แก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น หรือในโอกาสสำคัญต่างๆ ส่งเสริมบุคลากรเข้ารับการประเมินกับหน่วยงานภายนอก จัดแสดงผลงานของบุคลากรที่ได้รับรางวัล เพื่อยกย่องชมเชย หรือแสดงความยินดีกับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ

แนวปฏิบัติข้อที่ 3.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สร้างความพึงพอใจในการทำงานด้วยการมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถความสนใจ งานที่ท้าทายความสามารถสำหรับคนรุ่นใหม่/คนเก่ง พิจารณาการเลื่อนเงินเดือนจากผลการปฏิบัติงานและการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน

4) ระบบย่อยด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี

ส่วนประกอบที่ 4.1 หลักสูตร

แนวปฏิบัติข้อที่ 4.1.1 สถานศึกษาจัดหลักสูตร ที่มีความหลากหลาย ทันสมัย มีเป้าหมายของแต่ละหลักสูตรชัดเจน ให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนตามความถนัด ความสนใจ เป็นหลักสูตรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียนเฉพาะด้าน

แนวปฏิบัติข้อที่ 4.1.2 สถานศึกษาจัดหลักสูตรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาทักษะความสามารถด้านวิชาชีพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยความร่วมมือของภาคีเครือข่าย สถานศึกษาในระดับ

อาชีวศึกษา เป็นหลักสูตรมุ่งสู่อาชีพเฉพาะทางหรือเตรียมคุณลักษณะด้านอาชีพ เป็นชุดรายวิชา (Block Courses)

ส่วนประกอบที่ 4.2 สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี

แนวปฏิบัติข้อที่ 4.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา จัดหา สนับสนุน สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี หรือ การนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติข้อที่ 4.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากร สร้างและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี ให้มีความเหมาะสม เพียงพอต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

แนวปฏิบัติข้อที่ 4.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากร จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ระดับงานหรือกลุ่มสาระเพื่อเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเสนอแนวความคิด พัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรม (Innovation) หรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ

ส่วนประกอบที่ 4.3 อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

แนวปฏิบัติข้อที่ 4.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาอาคาร สถานที่ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ฯลฯ ให้มีสื่อ เทคโนโลยี มีความทันสมัย เพียงพอ พร้อมใช้ สะอาด ปลอดภัย

แนวปฏิบัติข้อที่ 4.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้บริการสถานที่ต่างๆ เช่น ห้องประชุม สนามกีฬา เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ตลอดจนประเมินความพึงพอใจเพื่อนำผลไปพัฒนาปรับปรุงงาน

แนวปฏิบัติข้อที่ 4.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทำกิจกรรมร่วมกับชุมชนในการ รักษาสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและสภาพแวดล้อมทางสังคมของชุมชน ให้เป็นสังคมสีขาว ปลอดภัยจากยาเสพติดเป็นสังคมแห่งคุณธรรม

5) ระบบย่อยด้านการจัดการ

ส่วนประกอบที่ 5.1 การบริหารงาน

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีการบริหาร หรือรูปแบบการบริหารที่หลากหลาย เพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานตามโครงสร้าง สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ มีระบบนิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน ประสานความร่วมมือกับบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง ประเมินผลการปฏิบัติงาน นำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เปรียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับสถานศึกษาอื่น เพื่อนำไปสู่การพัฒนา สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ส่วนประกอบที่ 5.2 การบริหารหลักสูตร

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการจัดครูเข้าชั้นเรียนตามความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมและเพียงพอ เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการพิเศษแหล่งเรียนรู้ ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนให้กับผู้เรียนอย่างเหมาะสม เพียงพอ เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุน สื่อการเรียนการสอน วัสดุ อุปกรณ์ เอกสารตำราเรียน สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัย อย่างเหมาะสม เพียงพอ เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.2.4 คณะกรรมการบริหารหลักสูตร ติดตามการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติ ประเมินทบทวนหลักสูตร เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เสนอแนะแสดงความคิดเห็น นำข้อมูลที่ได้รับมา วิเคราะห์ ปรับปรุง พัฒนาคุณภาพหลักสูตร

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.2.5 คณะกรรมการบริหารหลักสูตร รับผิดชอบกำกับติดตามคุณภาพการจัดการศึกษาตามทิศทาง เป้าหมาย หรือมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ในงานประกันคุณภาพ

ส่วนประกอบที่ 5.3 การจัดการเรียนรู้

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.3.1 ครูและบุคลากร วิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคล นำข้อมูลที่ได้มาวางแผน จัดการเรียนรู้ จัดทำแผนจัดการเรียนรู้รูปแบบ Active Learning ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยี ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.3.2 ครูและบุคลากรใช้การวิจัยในชั้นเรียนเป็นฐานในการจัดการเรียนรู้ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นทักษะการปฏิบัติ จัดกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) สู่การสร้างนวัตกรรม

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้วิธีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment)

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.3.4 ครูและบุคลากรจัดทำคลังข้อสอบที่พัฒนาทักษะการคิด จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิด ประสพการณ์ ประกาดผลงานเด่นด้านการจัดการเรียนรู้ รวบรวมเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

ส่วนประกอบที่ 5.4 การนิเทศ

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.4.1 ผู้บริหารมอบหมายให้คณะกรรมการนิเทศ วางแผนจัดกระบวนการนิเทศภายในแก่ครูและบุคลากรของสถานศึกษา จัดวางตัวบุคลากร จัดทำข้อตกลง รูปแบบ/เครื่องมือ ระยะเวลา สถานที่การจัดกิจกรรมการนิเทศ ประชุมสร้างความรู้ ความเข้าใจ แนวทางการนิเทศภายในแก่ครู บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.4.2 สถานศึกษাজัดกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีสมรรถนะ (ความรู้ ความสามารถ ทักษะเจตคติ) พร้อมในการปฏิบัติงาน

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.4.3 สถานศึกษাজัดกิจกรรมการนิเทศภายนอกสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีสมรรถนะ (ความรู้ ความสามารถ ทักษะเจตคติ) พร้อมในการปฏิบัติงาน

ส่วนประกอบที่ 5.5 การวัดผลและประเมินผล

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินงานด้านการวัดผลและประเมินผลตามโครงสร้างสถานศึกษา พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ เพื่อสร้างเครื่องวัดผลประเมินผลที่ตรงตามตัวชี้วัด วัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง ทั้งด้านความรู้และคุณธรรม ครอบคลุมด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.5.2 ครูและบุคลากร ใช้วิธีการและเครื่องมือวัดผลประเมินผลที่มีความเชื่อมั่น สอดคล้องครอบคลุมกับสิ่งที่จะวัด ตรงตามจุดหมายของหลักสูตร หรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียน

จากหลายแหล่ง หลายวิธี มีเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินผลการประเมินชัดเจน เป็นไปได้ มีความท้าทายถึงความสามารถผู้เรียนที่มีความเป็นเลิศเฉพาะด้าน

ส่วนประกอบที่ 5.6 การประกันคุณภาพ

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.6.1 ผู้บริหาร ครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษา จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา กำหนดค่าเป้าหมายด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการบริหารและการจัดการ ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามบริบทของสถานศึกษา นำแผนสู่การปฏิบัติตามวงจรคุณภาพ P D C A เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกภารกิจ

แนวปฏิบัติข้อที่ 5.6.2 คณะกรรมการ ประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยพิจารณาตามค่าเป้าหมาย กระบวนการบริหารงาน คุณภาพกระบวนการจัดการเรียนการสอน ที่ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนตามค่าเป้าหมาย จัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ พร้อมรายงานการประเมินตนเองแก่หน่วยงานต้นสังกัด

6) ระบบย่อยด้านดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ส่วนประกอบที่ 1 การวางระบบ

แนวปฏิบัติที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร จัดทำมาตรฐานและตัวชี้วัดการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ และสอดคล้องกับภาระงานอื่นๆ ในสถานศึกษา

แนวปฏิบัติที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายและลำดับความสำคัญ กำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงาน กำหนดกิจกรรม/โครงการ และมอบหมายหน้าที่การดำเนินงานตามแผนงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้กำหนดไว้

แนวปฏิบัติที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร วางระบบและแผนการดำเนินงาน โดยมีคณะทำงานที่ปรึกษา ทีมทำ ทีมประสาน ดูแลการดำเนินงานตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ส่วนประกอบที่ 2 การดำเนินงานตามระบบ

แนวปฏิบัติที่ 1 คณะกรรมการที่รับผิดชอบศึกษาข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล คัดกรองผู้เรียนผ่านเครื่องมือ SDQ, EQ สรุปผลการคัดกรอง จัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้ความช่วยเหลือ แก่ไข หรือส่งเสริมผู้เรียนในแต่ละด้าน

แนวปฏิบัติที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อรับทราบผลการดำเนินงาน ปัญหา พร้อมให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน นำผลการประเมินปรับปรุง พัฒนาเป็นนวัตกรรมการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา

5.1.4 ผลการตรวจสอบระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1) ผลการตรวจสอบระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ระบบเชิงคุณภาพ สรุปได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นต่อร่างระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาว่า มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขตามมติของผู้ทรงคุณวุฒิ นำมาซึ่งระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็น

เลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่มีความสมบูรณ์มากขึ้น ประกอบด้วย 6 ระบบย่อย 21 ส่วนประกอบ และ 56 แนวปฏิบัติ

2) ผลการตรวจสอบ ระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชิงปริมาณ โดยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 331 ท่าน สรุปได้ว่า ร่างระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาว่า มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่า มีประเด็นสำคัญสำหรับการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและผลการวิจัยที่ได้ ดังนี้ จากผลการพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่นำมาซึ่งร่างระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 6 ระบบย่อย ส่วนประกอบ 20 ส่วนประกอบ แนวปฏิบัติ 53 แนวปฏิบัติ นั้น ผลการวิจัยข้อนี้ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผ่านมาเนื่องจากเป็นร่างการออกแบบระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศเท่านั้น แต่ผู้วิจัยขออภิปรายว่า ร่างระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ผู้วิจัยออกแบบเป็นการสร้างและพัฒนาจากขั้นตอนที่ 1 คือการวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis) ซึ่งเป็นขั้นตอนการวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับระบบที่ต้องการพัฒนา และศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ภายในระบบ ว่ามีอะไรบ้าง มีองค์ประกอบใดที่ควรปรับปรุงแก้ไข ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของระบบต่อเนื่องไปเป็นการออกแบบระบบ (Systems Design) ซึ่งเป็นขั้นตอนการนำองค์ประกอบที่ได้วิเคราะห์แล้วในขั้นตอนแรกมาทำการออกแบบให้เชื่อมโยง เกิดความสอดคล้อง และสัมพันธ์กัน เพื่อให้ระบบใหม่ที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ และสภาพแวดล้อมที่ใช้ระบบนั้นๆ ทั้งนี้การพัฒนาดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดของเอดเวิร์ด (Edwards, 1985) ที่กล่าวถึงขั้นตอนซึ่งเป็นวงจรในการพัฒนาระบบไว้ว่าประกอบด้วยขั้นการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นขั้นตอนที่มีขึ้นหลังจากมีการร้องขอหรือมีความต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ให้ระบบมีความเหมาะสมกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์ระบบให้เกิดความเข้าใจชัดเจนแล้ว จะต้องศึกษาถึงความเป็นไปได้ก่อนที่จะออกแบบระบบใหม่ และขั้นการออกแบบระบบ (System Design) เป็นขั้นตอนของการออกแบบคุณสมบัติของระบบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งาน ก่อนที่จะได้มีการสร้างเป็นต้นแบบของระบบ และแนวคิดของเฉลิมชัย หาญกล้า (2545) ที่ศึกษาพบว่า ดำเนินการพัฒนาระบบประกอบด้วยการวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis) เป็นขั้นตอนในการศึกษา วิเคราะห์สภาพของระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่ามีลักษณะอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคในการใช้ระบบอย่างไรและหากจะมีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ควรมีแนวทางอย่างไร และการออกแบบระบบ (Systems Design) เป็นขั้นตอนในการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยง หรือออกแบบรายละเอียดในองค์ประกอบต่างๆ ของระบบเสียใหม่ เพื่อให้ระบบใหม่ที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติ และเป็นไปตามหลักการแนวคิดที่ถูกต้อง

จากการศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้ข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้บริหารระดับสูงในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรรวบรวมการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ได้จากการวิจัยไปกำหนดเป็นนโยบาย หรือสร้างความตระหนัก เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

อาจจะศึกษาถึงตัวแปรหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาในลักษณะของโมเดลที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship Model) เพื่อให้ทราบถึงขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์ และผล (Effect) ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อกันของตัวแปรหรือปัจจัยเหล่านั้น

เอกสารอ้างอิง

- เฉลิมชัย หาญกล้า. (2545). การพัฒนาระบบการติดตามคุณภาพภายในของสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวิธ ทองโรจน์. (8,10,12,13 พฤศจิกายน 2551). 10 อาการที่ทำให้ต้องผ่าตัดใหญ่การศึกษาไทย. มติชนรายวัน, สืบค้นจาก <http://www.charuaypontorranin.com>
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ไทยร่มเกล้า จำกัด.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2552). มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2553). แนวทางการดำเนินงานโรงเรียน มาตรฐานสากล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- อภิชัย พันธเสน และคณะ. (2558). การสังเคราะห์งานวิจัยว่าด้วยปัญหาและข้อเสนอแนะในกระบวนการจัดการศึกษาไทย: ประเด็นปัญหาคุณภาพการศึกษา. สืบค้นจาก <http://www.knowledgefarm.in.th/Daily/educational-administration-problem>
- Edwards, P. (1985). *System Analysis Design and Development; With Structured Concepts*. New York: Holt Rinehart and Winston.